



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zkvalitnění systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Improving the Quality of Employee Selection and Adaptation Systems in  
a Chosen Company

Student: Bc. Petra Maková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2019

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Maková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Zkvalitnění systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti  
Improving the Quality of Employee Selection and Adaptation Systems in a Chosen Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
4. Charakteristika společnosti
5. Popis a analýza systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

MONDY, Wayne R. a Joseph J. MARTOCCHIO. *Human Resource Management*. 14th ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-12-920-9437-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně. Přílohu č. 1 danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 26. 4. 2019



.....  
Bc. Petra Maková

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za vedení a odbornou pomoc při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat personální ředitelce ze společnosti RD Rýmařov s. r. o., Barboře Egidové, za její čas, odborné rady a poskytnuté interní informace. Poděkování patří také mé rodině a přáteli za projevenou podporu.

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Metodika a metody zpracování diplomové práce .....</b>	<b>6</b>
2.1 Metodika zpracování diplomové práce .....	6
2.2 Metody zpracování diplomové práce .....	6
<b>3 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců .....</b>	<b>7</b>
3.1 Personalistika a řízení lidských zdrojů .....	7
3.1.1 Rozdílné koncepce personální práce .....	7
3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	8
3.1.3 Personální činnosti .....	9
3.2 Plánování zaměstnanců .....	11
3.2.1 Analýza pracovního místa .....	11
3.2.2 Proces plánování .....	12
3.2.3 Strategie zabezpečování lidských zdrojů .....	14
3.2.4 Plánovací období .....	14
3.3 Proces získávání zaměstnanců .....	15
3.3.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů .....	17
3.3.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů .....	17
3.3.3 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů .....	18
3.4 Proces výběru zaměstnanců .....	19
3.4.1 Posouzení uchazečů .....	23
3.4.2 Kritéria výběru zaměstnanců .....	23
3.4.3 Metody výběru zaměstnanců .....	25
3.4.4 Kriteriační validita metody a spolehlivost .....	28
3.4.5 Zhodnocení úspěšnosti získávání a výběru zaměstnanců .....	29
3.5 Přijímání zaměstnanců .....	30
3.6 Adaptace zaměstnanců .....	31
3.6.1 Typy adaptace .....	32
3.6.2 Předpoklady úspěšné adaptace .....	32
3.6.3 Struktura adaptačního procesu .....	33
3.6.4 Metodika adaptace zaměstnanců .....	34
3.6.5 Metody adaptace .....	35
3.6.6 Orientační balíček .....	36

3.6.7	Adaptační plán .....	37
3.6.8	Odpovědnost za průběh adaptace .....	38
<b>4</b>	<b>Charakteristika společnosti .....</b>	<b>39</b>
4.1.1	Historie .....	40
4.1.2	Organizační struktura správního úseku .....	40
4.1.3	Řídicí systém společnosti .....	42
4.1.4	Náplň činností správního úseku .....	43
4.1.5	Struktura zaměstnanců organizace .....	45
<b>5</b>	<b>Popis a analýza systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti</b>	<b>49</b>
5.1	Proces získávání zaměstnanců .....	49
5.2	Proces výběru zaměstnanců .....	53
5.2.1	Předvýběr uchazečů o zaměstnání .....	53
5.2.2	Výběr zaměstnanců na dělnické pozice .....	54
5.2.3	Výběr zaměstnanců na pozice THZ .....	55
5.3	Přijímání zaměstnanců .....	56
5.4	Proces adaptace zaměstnanců .....	57
5.5	Analýza dotazníkového šetření .....	59
5.5.1	Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření .....	60
5.5.2	Shrnutí výsledků analýzy dotazníkového šetření .....	76
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>77</b>
6.1	Zřízení profilu společnosti na sociální síti .....	77
6.2	Hodnotící formulář uchazečů o zaměstnání .....	79
6.3	Informační brožura pro nové THZ .....	79
6.4	Adaptační plán .....	79
6.5	Zpětnovazební rozhovory se zaměstnanci .....	80
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>81</b>
	Seznam použité literatury .....	82
	Seznam zkratk .....	84
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	



# 1 Úvod

Řízení lidí je základním kamenem celé organizace, na niž stojí její úspěch. Organizace musí mít kvalifikované a vzdělané zaměstnance, aby dosahovala svých cílů. Zaměstnance chápeme jako bohatství organizace, musíme do nich investovat čas a peníze, motivovat je, rozvíjet jejich potencial, jediné tak můžeme bojovat proti neustále se zvyšujícímu konkurenčnímu prostředí.

Pro podnik je velmi důležité, aby uměl analyzovat potřebu zaměstnanců, plánovat, avšak k nejdůležitějším personálním činnostem patří získávání a výběr zaměstnanců. Hlavním úkolem personálního řízení je umění získat a vybrat kvalitní pracovní sílu ve správný čas, na správné místo. Firma si také musí vytvářet určitou image, aby se stala vyhledávaným zaměstnavatelem. Cílem výběru zaměstnanců je posoudit, zda uchazeči vyhovují kvalifikaci a osobnostním předpokladům pro příslušnou pracovní pozici. Cílem adaptace zaměstnanců je zajistit, aby se nový zaměstnanec v co nejkratší době přizpůsobil firemní kultuře, politice organizace a plně mohl vykonávat svou pracovní činnost, tak aby to bylo pro firmu efektivní.

**Cílem diplomové práce** je pomocí analýzy stávajících systémů výběru a adaptace zaměstnanců identifikovat nedostatky a navrhnout vhodnější řešení a doporučení, které budou vést ke zkvalitnění těchto systémů ve vybrané společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, na teoreticko-metodickou, zahrnující dvě kapitoly a aplikačně-ověřovací, obsahující tři kapitoly. Část teoreticko-metodická je zaměřena na popis metodiky a použité metody v závěrečné práci. Následuje objasnění pojmů souvisejících s teoretickým popisem procesu výběru a adaptace zaměstnanců. Je zde vymezen pojem personalistika a řízení lidských zdrojů, dále se zabývá procesem plánování zaměstnanců, popisem procesu získávání, výběru, přijímání zaměstnanců a v neposlední řadě adaptací zaměstnanců. Druhá část aplikačně-ověřovací je zaměřena na charakteristiku společnosti, historii, organizační strukturu správního úseku, řídicí systém společnosti, náplň činností správního úseku a strukturu zaměstnanců organizace. Dále je zde popsán současný stav procesů získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti RD Rýmařov s. r. o. Ve druhé části bude provedena na základě dotazníkového šetření analýza výše uvedených systémů. Závěrem práce bude dle zjištěných poznatků, zpracovat návrhy a doporučení pro zkvalitnění těchto procesů ve společnosti.

## 2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

V kapitole je popsán postup jednotlivých kroků zpracování diplomové práce a jsou zde zároveň objasněny použité metody.

### 2.1 Metodika zpracování diplomové práce

Závěrečná práce byla zpracována dle níže uvedených kroků:

1. Na základě tuzemské, zahraniční literatury a odborných časopisů bude zpracována teoretická východiska systémů výběru a adaptace zaměstnanců.
2. Dle informací získaných z rozhovoru s personální ředitelkou, interních dokumentů a údajů získaných z webových stránek společnosti bude popsána charakteristika organizace a současný stav systémů výběru a adaptace zaměstnanců.
3. Na základě dotazníkového šetření bude provedena analýza současného stavu systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci.
4. Dle identifikovaných zjištění budou zpracovány návrhy a doporučení pro zkvalitnění procesů výběru a adaptace zaměstnanců.
5. Shrnutí výsledků a vyvození závěru diplomové práce.

### 2.2 Metody zpracování diplomové práce

**Analýza** – rozložení určitého jevu na jednotlivé části, cílem je zjistit jaké jsou vztahy mezi těmito částmi a zkoumaným jevem. Analýza úzce souvisí s metodou syntézy, která bude využita jak v teoretické, tak v aplikační části diplomové práce.

**Syntéza** – slouží k pochopení vzájemných souvislostí jevů, jde o myšlenkové spojování několika částí v jeden celek.

**Dotazníkové šetření** – jde o nástroj k získávání informací, jehož výhodou je jeho nenáročnost a rychlost.

**Indukce** – na základě zjištěných informací vyvozujeme závěr. Tyto závěry jsou většinou velmi subjektivními. Účelem indukce je vyhodnotit získané údaje, z nichž jsou definovány obecnější závěry.

**Dedukce** – opakem indukce, postupujeme tedy od méně obecného k obecnějšímu. Prostřednictvím dedukce můžeme testovat, zda stanovená hypotéza dokáže vysvětlit zkoumaný jev.

**Komparace** – prostřednictvím komparace srovnáváme dva a více jevů a vyvozujeme závěry o vlastnostech procesů.

### 3 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců

Cílem této kapitoly je objasnit pojmy související s teoretickým popisem procesu výběru a adaptace zaměstnanců. Je zde vymezen pojem personalistika a řízení lidských zdrojů, zabývá se procesem plánování zaměstnanců, popisuje proces získávání, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců a v neposlední řadě adaptací zaměstnanců.

#### 3.1 Personalistika a řízení lidských zdrojů

Pojem **řízení lidských zdrojů** (*Human Resource Management*) je významnou částí pro úspěch organizace. Bez kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců není možná existence jakékoliv organizace, jejich řízení se stává základní složkou fungování. Úkolem řízení lidských zdrojů je rozvíjet lidský potenciál v organizacích tak, aby organizacím bylo umožněno dosáhnout plánovaných krátkodobých, střednědobých, ale i dlouhodobých cílů, za současného přizpůsobení se řízení organizace potřebám zaměstnanců (Horváthová a kol. 2014).

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Obsahuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace a jejího rozvoje, zabezpečování lidských zdrojů (plánování, získávání a výběr zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zaměstnaneckých vztahů, péče o zaměstnance (Armstrong, 2015).

„**Personální práce (personalistika)** tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2015, s. 13).

##### 3.1.1 Rozdílné koncepce personální práce

V praxi se používají v souvislosti s řízením lidí v organizaci různé pojmy jako personální práce, personalistika, personální administrativa (správa) personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny jsou podobné, ale z teoretického hlediska se liší.

Nejobecnější označení pro oblast řízení organizace se používají termíny **personální práce či personalistika**, bez ohledu na to, o jakou koncepci, systém či o jakou vývojovou fázi řízení se jedná, termíny **personální administrativa (správa)**, **personální řízení a řízení lidských zdrojů** označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace (Koubek, 2015).

**Personální administrativa, správa** (*Personnel Work*) představuje tradiční pojetí řízení lidských zdrojů, které charakterizují zejména personálně-administrativní činnosti. Koncepce je založena především na kontrole nákladů, minimálním zapojení liniového managementu do práce s lidmi či oddělení personálního plánování do tvorby a realizace strategie organizace.

V koncepci **personálního řízení** (*Personnel Management*) vznikají personální útvary, v nichž se definuje personální politika organizace, rozvíjejí se metody personální práce. Stále se však personální práce soustřeďuje na problémy uvnitř organizace, nevěnuje se pozornost dlouhodobým, strategickým problémům řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Personální práce má v této koncepci charakter operativního řízení.

**Řízení lidských zdrojů** (*Human Resource Management*), jde o koncepci „řídící práce“, zaměřující se na práci jednotlivců. Lidské zdroje jsou důležitým prvkem zajišťující úspěšnost podniku, protože lidé navrhují strategické plány a cíle organizace, rozdělují finanční zdroje, vymýšlejí, vytvářejí, produkují výrobky, poskytují služby a kontrolují kvalitu (Horváthová a kol., 2014).

### 3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů by mělo zajistit výkonnost organizace a zlepšování jejího výkonu. Tento úkol lze zabezpečit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů organizace (tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů).

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na následující **hlavní úkoly**:

- **Soulad mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a dále mezi počtem a strukturou pracovníků v organizaci.** Měli bychom usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se, aby člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa. V dnešní době se také uplatňuje tzv. **tailoring** neboli „šití“ pracovních úkolů a pracovních míst na míru pracovníkovi.

- **Optimální využívání pracovních sil v organizaci**, tudíž optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- **Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.**
- **Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace**, tj. rozvoj pracovních schopností, osobností, sociálních vlastností, rozvoj pracovní kariéry, spějící k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, ke sblížení anebo ztotožnění individuálních zájmu se zájmy organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků.
- **Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.**

Výše uvedené hlavní úkoly řízení lidských zdrojů vycházejí z *tradičního přístupu*. V současné době se však objevují názory, že řízení lidských zdrojů by se mělo zaměřit na jinak definované hlavní úkoly s jinak stanovenými prioritami. V *novém přístupu* se objevují následující hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti pracovníků,
- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů,
- zvýšení připravenosti na změny (Koubek, 2015).

### 3.1.3 Personální činnosti

V odborné literatuře se můžeme setkat s různým počtem a pojetím personálních činností, Koubek (2015) je uvádí v následující podobě:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti, spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
- **Personální plánování** – určení potřeby pracovníků v organizaci, plánování personálního rozvoje pracovníků.

- **Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců** – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a zvolení požadovaných dokumentů pro uchazeče o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích a jejich zkoumání, předvýběr, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách zaměstnání, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, uvedení pracovníka na pracoviště apod.
- **Hodnocení zaměstnanců** – příprava formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.
- **Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru** – zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
- **Odměňování zaměstnanců** – ovlivňuje pracovní výkon a motivaci pracovníků.
- **Vzdělávání zaměstnanců** – identifikace potřeby vzdělávání a plánování, vyhodnocení, případná vlastní organizace vzdělávání.
- **Vztahy na pracovišti** – zaměřuje se především na organizaci jednání mezi vedením a odbory organizace, záznamy a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifech, dohodách, zákonech, sledování stížností, konfliktních situací apod.
- **Péče o pracovníky** – pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, sociální služby (stravování, hygienické podmínky, volný čas, životní podmínky pracovníků).
- **Personální informační systém** – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat ohledně pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd, personálních činností a vnějších podmínek ovlivňující fungování zaměstnanců, poskytování informací vedoucím i řadovým pracovníkům.
- **Průzkum trhu práce** – zdroj pracovních sil, analýza vývoje, nabídky pracovních sil a konkurence.

- **Zdravotní péče o zaměstnance** – kontrola zdravotního stavu pracovníků a jejich léčba. Díky této činnosti si podnik lépe uvědomí ztráty způsobené pracovní neschopností pro nemoc a úraz.
- **Metodika průzkumu, zjišťování a zpracování informací** – vytváření harmonogramu personálních prací a systémů využívající matematické a statistické metody.
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – dodržování zákoníku práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování či sociálních záležitostí apod.

### 3.2 Plánování zaměstnanců

Jak uvádí Horváthová a kol. (2014), každá organizace musí vědět, kolik a jaké zaměstnance by měla zaměstnávat, aby mohla vyhovět současným i budoucím podnikatelským požadavkům.

Plánování lidských zdrojů je systematickým procesem sladující vnitřní a vnější zdroje lidí s počtem pracovních míst, které se v organizaci očekávají během určitého časového období (Mondy, 2016).

Cílem plánování lidských zdrojů (*Human Resource Planning*) je zajistit, aby organizace měla v současné době i v budoucnu kvalitní množství lidských zdrojů, které pomohou realizovat její strategii a dosáhnout tak podnikatelských cílů (Leatherbarrow, 2015).

Rozlišujeme „tvrdé a měkké“ personální plánování. Tvrdé personální plánování se zaměřuje na potřebný počet kompetentních lidí a je založené na kvantitativní analýze. Cílem měkkého plánování je zabezpečování lidí, kteří mají pozitivní postoj k organizaci a budou se angažovat ve své práci.

#### 3.2.1 Analýza pracovního místa

Shromažďuje informace o pracovních místech v organizaci, ale zaměřuje se také i na popis a specifikaci požadavků jednotlivých pracovních míst na zaměstnance. Analýza pracovního místa je proces získávání informací o pracovních místech, jejich náplní, požadavcích. Poté následuje vyhodnocení všech zjištěných informací, abychom mohli popsat konkrétní pracovní místo.

Informace o pracovním místě můžeme shromažďovat pomocí prostudování písemných dokumentů organizace (směrnice, pracovní postupy, příručky, organizační schéma atd.), pokladů týkajících se nejlepší praxe, pozorováním, rozhovorem s ostatními pracovníky.

Analýza pracovního místa je významná pro organizaci i pracovníky z hlediska zjištění požadavků na dané pracovní místo. Je to proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, propojenost s jiným pracovní místem a dalších kontextech pracovních míst ([www.managementmania.cz](http://www.managementmania.cz)).

### **3.2.2 Proces plánování**

Personální plánování obsahuje především tyto činnosti:

#### **Plánování pomocí scénáře**

Vytváříme si představy o tom, jak změníme rozsah a druhy činností v organizaci a jak tyto změny identifikujeme. Pomocí scénáře odhadujeme, jaká bude asi potřeba pracovníků v organizaci.

#### **Prognóza potřeby pracovníků**

K této prognóze potřebujeme informace o strategii organizace, jejím zaměření, možných změnách a analýzu struktury zaměstnanců, jejich mobility a informace týkající se fluktuace zaměstnanců.

#### **Prognóza zdrojů pracovních sil**

Tato prognóza by měla být zaměřena na analýzu situace na trhu práce, pro kterou můžeme využít výsledky v rámci regionu o ochotě obyvatel se stěhovat za prací. Významné je brát v potaz i vzdělávací nabídky škol, jak na místním trhu, tak v regionu. Prognóza se týká vnějších i vnitřních zdrojů pracovních sil.

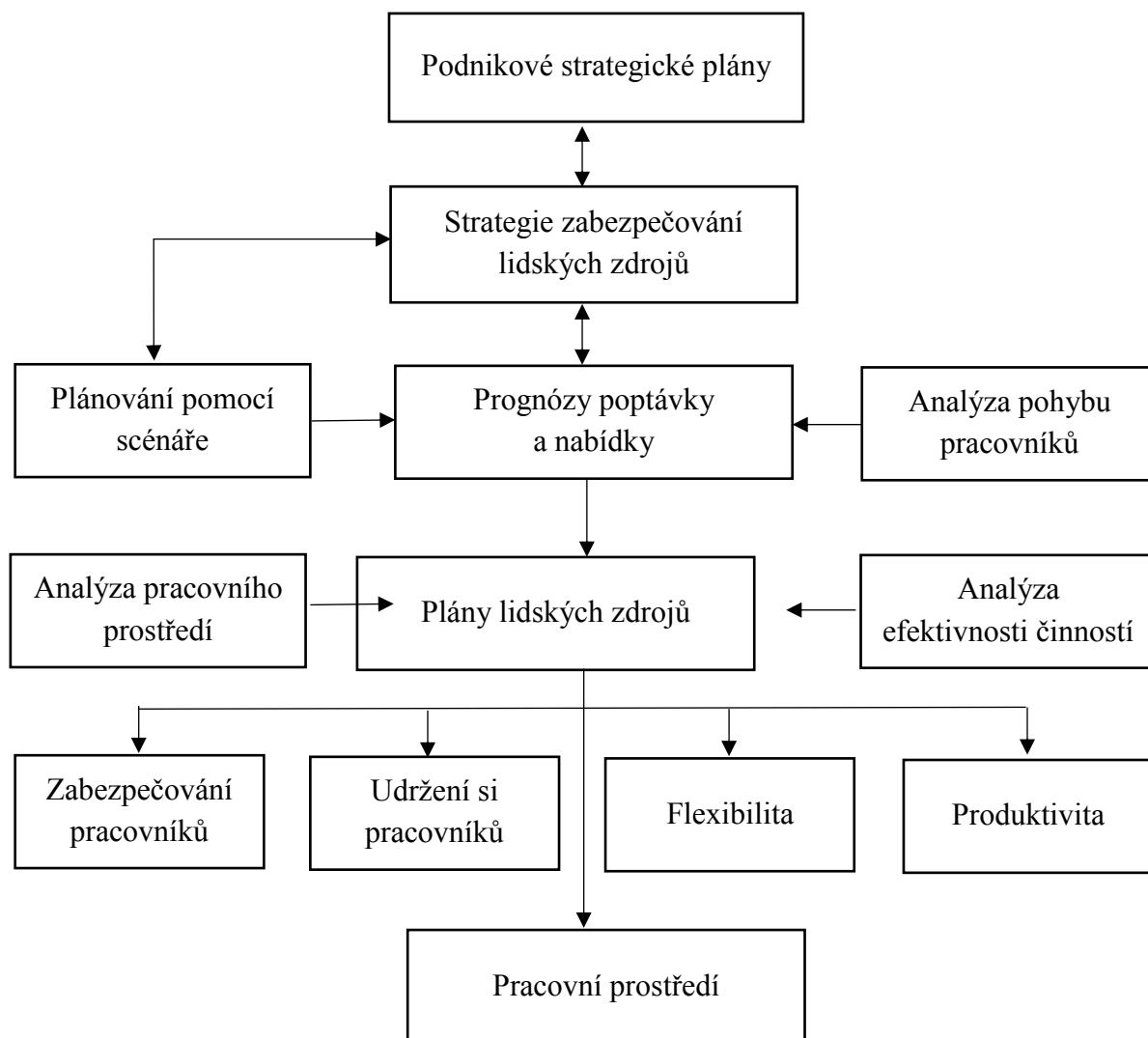
#### **Plán počtu pracovních sil**

Posoudíme potřebu a zdroje zaměstnanců a sestavíme plán počtu pracovníků včetně získávání a propouštění, plánu stabilizace vybraných zaměstnanců nebo profesí a plánů nástupnictví nebo personálních rezerv (Horváthová a kol., 2014).

Pro personální plánování je důležitou součástí prognóza neboli předvídání potřeby pracovníků a prognóza zdrojů pracovních sil. Obrázek 3.1 znázorňuje proces plánování lidských zdrojů.



Obrázek 3.1 Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2015

### 3.2.3 Strategie zabezpečování lidských zdrojů

Cílem organizace by mělo mít zaměstnance v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s určitými osobnostními charakteristikami, motivované, připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst, týmů, ve správný čas a s přiměřenými náklady (Koubek, 2011). Strategie by měla zajistit, aby organizace získala konkurenční výhodu zaměstnáváním schopnějších lidí, než jaké mají ostatní organizace. Organizace by měla získat ty nejlepší zaměstnance.

Strategie zabezpečování lidských zdrojů zahrnuje tyto složky:

**Plány zabezpečování lidských zdrojů** – připravujeme plány hledající lidi v rámci organizace, anebo plány týkající se různých vzdělávacích programů, které pomáhají lidem se naučit nové dovednosti. Pokud organizace nenalezne lidi v rámci organizace, získává vysoce kvalitní uchazeče na základě politiky „atraktivního zaměstnavatele“, láká zaměstnance na základě svých silných stránek.

**Plány flexibility** – plánování, které umožňuje organizaci optimálně využívat lidi a rychle je adaptovat na měnící se prostředí. Můžeme zde zařadit např. částečný úvazek, job-sharing (sdílení pracovního místa), práci z domova a flexibilní pracovní dobu.

**Plány stabilizace** – směřující k udržení zaměstnanců, které organizace potřebuje (Armstrong, 2015).

### 3.2.4 Plánovací období

Plánování je obvykle rozděleno na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, přičemž doba plánování se v jednotlivých organizacích liší v závislosti na typu organizace, na jejich finanční situaci a situaci na trhu práce. Vzhledem k tomu, že nemůžeme předvídat celou budoucnost, dlouhodobé plány jsou poměrně nepřesné.

Střednědobé plány jsou snadněji specifikovatelné, můžeme přesněji předpovědět, co se stane v nadcházejících např. dvou až pěti letech. Krátkodobé plány se pohybují od současnosti až do dvou let, musí být přesné, jasné a nevyžadují tolik případných opatření (Leatherbarrow, 2015).

### 3.3 Proces získávání zaměstnanců

Předtím než organizace obsadí volné pracovní místo, musí najít lidi, kteří nejsou jen kvalifikovaní, ale kteří práci chtějí. **Získávání zaměstnanců** (*Recruitment*) se týká organizačních činností, které ovlivňují počet a typy uchazečů o zaměstnání, podstatné také je, zda žadatelé přijmou pracovní místa, které jsou jim nabízena. Nábor je tedy přímo spojen s plánováním i výběrem lidských zdrojů a často představuje první kontakt mezi organizacemi a potenciálními zaměstnanci (Ivancevich, 2015).

**Cílem získávání zaměstnanců** je oslovit a přitáhnout optimální počet uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní pozice, z nichž pak budou vybráni zaměstnanci, kteří nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům.

Proces získávání zaměstnanců by měl probíhat dle následujících kroků:

#### 1. Zvážení alternativ

Pokud potřebujeme obsadit volnou pracovní pozici, musíme nejprve zvážit, zda neexistuje jiná alternativa k obsazení pracovního místa na plný úvazek (např. zrušení pracovního místa, anebo jej pokrýt částečným úvazkem).

#### 2. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Doporučuje se vybrat ty charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa, které jsou důležité pro vytvoření realistického obrazu potenciálního uchazeče, včetně požadavků na zaměstnance.

#### 3. Identifikace zdrojů uchazečů

Prověřujeme, zda můžeme obsadit pracovní místo z vnitřních zdrojů, anebo z vnějších.

#### 4. Volba metod získávání zaměstnanců a požadovaných dokumentů od uchazečů

Tento krok závisí na tom, zda se rozhodneme získávat zaměstnance z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou kladeny požadavky na pracovní místo a jaké potenciální uchazeče se chystáme oslovit, jaká je situace na trhu, kolik finančních prostředků můžeme použít na získávání zaměstnanců, jak rychle potřebujeme pokrýt pracovní místo apod. Mezi požadované dokumenty patří životopis, motivační dopis, dotazník sestavený organizací, doklady o vzdělání, certifikáty a případné reference.

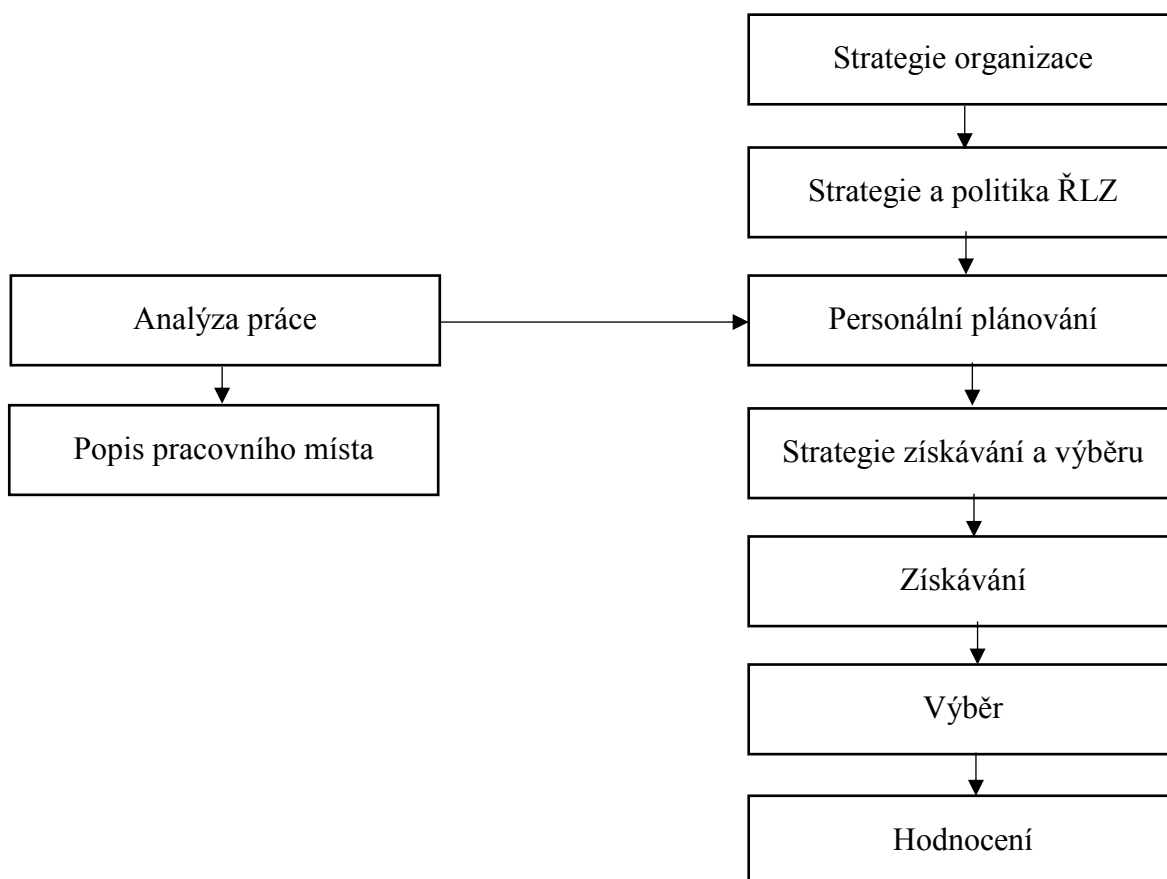
## 5. Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Aby byla inzerce volných pracovních míst efektivní, musí splňovat určité náležitosti – zvýrazněnou hlavičku inzerátu, název organizace, název a stručný popis pracovní pozice (co bude pracovník na dané pozici dělat, popis rozsahu, výčet činností a umístění pracoviště), požadavky na zaměstnance (odborná kvalifikace, praxe a další požadované kompetence), podmínky pracovního místa (odměny, benefity, možnosti dalšího rozvoje atd.), informace jakým způsobem se může kandidát ucházet o pracovní místo.

## 6. Shromažďování dokumentů od uchazečů

Během období získávání zaměstnanců shromažďujeme požadované dokumenty od uchazečů, případně i s nimi ústně komunikujeme (Horváthová a kol., 2014).

Obrázek 3.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol., 2014.

### 3.3.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Pokud chceme pokrýt volné pracovní místo z vnitřních zdrojů firmy, musíme si nejprve odpovědět na níže uvedené otázky:

- Existuje ve firmě vhodný nebo přizpůsobivý pracovník, kterého by mohla firma využít v důsledku produktivnější techniky či technologie nebo případně v důsledku ukončení části výrobního programu či organizačních změn?
- Není ve firmě pracovník, který získal zkušenosti, osvědčil se nebo zvýšil svou kvalifikaci, aby mohl vykonávat náročnější práci na volném pracovním místě, kde budou lépe využity jeho schopnosti?
- Jsou ve firmě pracovníci, kteří by sami měli zájem o volné pracovní místo? (Koubek, 2011).

### 3.3.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Často bude firma hledat pracovní sílu i z vnějších zdrojů. Patří mezi ně zejména:

- **Headhunting** – Headhunterské firmy mají přehled o množství možných uchazečů, nabízejí rozmanitou škálu odborníků a jejich služby jsou široce využívány i když jsou drahé. Poskytují o kandidátech kromě osobních údajů i určitou formu diagnostiky. Organizace by měly spolupracovat s agenturami, které uvádějí ve smlouvě záruku za uchazeče opouštějící podnik. Na druhou stranu zaměstnavatelé by měli seznámit headhuntery se svými potřebami např. specifikovat své požadavky nebo umožnit jim přítomnost u výběrových pohovorů.
- **Odborné společnosti, časopisy a sociální sítě** – Při vyhledávání pracovníků specialistou může určitou záruku představovat spolupráce s odbornými organizacemi. Inzerce v odborném časopise se soustředí na specifický okruh čtenářů, kteří by vzhledem ke svému odbornému rozvoji měli časopis sledovat. V dnešní době je nejefektivnější výběr pomocí elektronických sítí (LinkedIn), které se cíleně zaměřují na různé profese.
- **Ostatní média** – Zde je nutno zvážit výběr vhodného zdroje, protože např. Facebook osloví spíše mladé a počítačové gramotné lidi, bulvární deníky čtou nejvíce lidé pracující v pomocných profesích.

- **Spolupráce se školami** – Firmy mohou využívat teoretických znalostí pedagogů a školy získávají od spolupracujících organizací přístup k praxi a studenti se zapojují do různých odborných projektů. Dnes fungují na některých vysokých školách kariérní centra, kde si student může vyhledat vhodného budoucího zaměstnavatele.
- **Přímý nábor** – oslovíme pracovníky organizace, zda neznají vhodného zájemce ve svém okolí. Přímý nábor většinou přináší dobré výsledky, protože zaměstnanec zpravidla nepřivede do firmy někoho, za koho by se potom musel stydět (Bělohávek, 2016).

### 3.3.3 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů

Získávání pracovníků z **vnitřních zdrojů** má následující **výhody**:

- Zaměstnavatel už zná uchazeče a snadněji může posoudit, zda se pro práci na obsazovaném místě hodí či nikoliv.
- Uchazeč už zná firmu, orientuje se v ní, nemusí se adaptovat na práci a prostředí ve firmě.
- Člověk, který již pracuje ve firmě, nebude vyžadovat tolik času na zapracování jako člověk zvenčí.
- Pokud firma čerpá z vnitřních zdrojů, motivuje to pracovníky firmy k výkonnosti a získání lepšího pracovního místa.
- Firma do svých zaměstnanců už investovala (vzdělání, zkušenosti, péči o pracovníky, přispěla k rozvoji jejich znalostí a dovedností) a většinou tohle úsilí zvyšuje návratnost těchto investic.
- Větší jistota zaměstnání pracovníků je spojena s upevňujícími se vztahy k firmě.

Mezi **nevýhody vnitřních zdrojů** patří:

- Omezenost nových myšlenek a nápadů, které by přinesli noví pracovníci. Orientace na vnitřní zdroje firmy ji ochuzují o nové zkušenosti a kontakty, kterými by přispěli k rozvoji firmy pracovníci zvenku.
- Jestliže firma obsazuje pracovní místa povýšením současných pracovníků, zvyšuje se pravděpodobnost, že pracovníci se dostanou na místo, kde nebudou stačit úspěšně plnit pracovní úkoly.

- Vzájemné konkurování mezi pracovníky mohou ovlivnit pracovní prostředí, morálku a vztahy pracovníků ve firmě.

#### **Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:**

- Firma může najít mimo firmu více talentů s mnoha schopnostmi a má větší šanci k nalezení vhodného pracovníka s bohatšími zkušenostmi a schopnostmi.
- Vnější zdroje pro firmu mohou znamenat více poznatků, nových pohledů, názorů a zkušeností.
- Získat vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenčí je pro firmu většinou levnější a snadnější, než je vychovávat ve firmě.

#### **Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:**

- Většinou to bývá časově náročné (příprava, hodnotící a rozhodovací procesy, jednání s uchazeči apod.).
- Náročné i z hlediska odborných znalostí a dovedností (volba metod, médií, formulace nabídky, jaké informace mají být od kandidátů požadovány atd.).
- Bývá to zpravidla dražší než získávání pracovníků z vnitřních zdrojů firmy.
- Hodnocení pracovníků zvenčí je obtížnější, protože jsme závislí na tom, co nám řeknou, nebo co zjistíme z dalších zdrojů, které nemusí být spolehlivé a objektivní. Existuje zde vyšší riziko nevhodného výběru pracovníka.
- Přijetí pracovníka zvenčí představuje delší adaptační proces a pro firmu je nezbytné zaškolit nové pracovníky.
- Mohou vzniknout dohady se současnými pracovníky firmy, kteří se mohou cítit kvalifikovanější a oprávněnější získat atraktivní pracovní místo (Koubek, 2011).

### **3.4 Proces výběru zaměstnanců**

**Výběr zaměstnanců** je procesem přilákání jednotlivců včas, v dostatečném množství a s odpovídající kvalifikací. Organizace si pak může vybrat uchazeče s kvalifikací, která nejvíce odpovídá popisu pracovní pozice. Nalezení vhodného způsobu, jak přilákat relevantní kandidáty je velmi důležité, protože náborové náklady mohou být vysoké.

Pokud plánování lidských zdrojů indikuje potřebu zaměstnanců, podnik může využít různé alternativy výběru. Často nábor začíná manažerovou specifikací požadavků na budoucí pracovní pozici. Většinou jde o dokument, který obsahuje název pracovní pozice, obor, datum nástupu do práce a další detaily. Dalším krokem tohoto procesu je zjistit, zda jsou ve firmě k dispozici příslušně kvalifikovaní zaměstnanci, anebo je třeba hledat pracovníky mimo organizaci (Mondy, 2016).

**Cílem výběru zaměstnanců** (*Selection*) je posoudit kvalifikační a osobnostní předpoklady konkrétního uchazeče, zda odpovídá nárokům organizace a rozhodnutí o tom, který z uchazečů bude nejrelevantnější pro příslušnou pracovní pozici. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které manažerům pomohou předpovědět efektivnost budoucího zaměstnance.

Jde o porovnávací proces, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovní pozice nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Při výběru zaměstnanců záleží na tom, jaké pracovní místo obsazujeme, jak náročné je získat zaměstnance s požadovanými vlastnostmi a také na finančních prostředcích, které máme k dispozici pro obsazení pozice. Výběrový proces závisí na zdrojích, pokud budeme čerpat z vnitřních zdrojů, některé kroky se nebudou realizovat. Záleží také na tradici organizace a na managementu, co vědí o výběru zaměstnanců a metodách.

Proces výběru zaměstnanců může mít několik fází, nejčastěji se jedná o uspořádání tříkolového výběrového řízení. V prvním kole vyhodnotíme materiály, ve druhém se setkáme s kandidáty a testujeme je a ve třetím kole jsme v individuálním kontaktu s těmi nejvhodnějšími.

**Předvýběr uchazečů (administrativní kolo)** – cílem je provést prvotní selekci, při které budou minimalizovaná subjektivní rozhodnutí a vyloučená ztráta perspektivního člověka. Výsledkem bude zařazení uchazečů do tří skupin, např.:

- Velmi vhodní kandidáti, které pozveme k výběrovému řízení.
- Vhodní kandidáti, kteří jsou zařazení do výběrového řízení, pokud je počet velmi vhodných uchazečů nedostačující.
- Nevhodní kandidáti, kterým odešleme odmítavý dopis s poděkováním za jejich projevovaný zájem o danou práci (Horváthová a kol., 2014).



V předvýběru uchazečů o zaměstnání jde o analýzu jejich materiálů, které nám napoví, zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu a jaká je jeho motivace a jaký má zájem o nabízenou práci. Kandidáti zpravidla nabízejí žádost o zaměstnání a životopis. Kompletní balíček materiálu obsahuje také osobní dotazník, kopie o ukončení studia (diplom, vysvědčení), pracovní posudky, reference, lékařské vysvědčení (Dvořáková, 2012).

### **Osobní dotazník**

Obsahuje biografické údaje jako např. vzdělání, dosavadní praxe, schopnosti, dovednosti atd. Mohou se zde objevit informace, pomocí kterých určíme vhodné a nevhodné uchazeče (Bělohávek, 2016).

Existují dvě základní formy dotazníků, první umožňuje uvést jen holá data (jednoduchý dotazník) a v druhém uchazeči mohou podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout názorem či vyjádřit se k některým otázkám (otevřený dotazník). Jednoduchý dotazník se používá většinou při obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst, otevřený dotazník pak při obsazování manažerských míst či míst specialistů (Koubek, 2015).

### **Životopis**

Měl by obsahovat osobní informace jako jméno, adresu, kontakt a datum narození, pracovní zkušenosti, kdy na prvním místě musí být uvedena aktuální pozice. Ke každé pracovní pozici uvést časové rozpětí, identifikaci zaměstnavatele, oblast podnikání, dosaženou pozici, krátký popis pracovní činnosti a odpovědnosti. Další část životopisu musí být zaměřena na vzdělávání a absolvované kurzy. Důležité je uvést získaný titul, certifikát, ale i jazykové znalosti, organizační dovednosti, technické a ostatní schopnosti a dovednosti např. zda vlastníme řidičský průkaz. K životopisu můžeme přiložit také reference (Bláha a kol., 2005).

Koubek (2015) uvádí tři druhy životopisů:

- **volný životopis**, jehož strukturu a obsah volí sám uchazeč,
- **polostrukturovaný životopis**, zachovává výhody volného životopisu a poskytuje porovnatelné informace o uchazečích,
- **strukturovaný životopis**, kdy uchazeč obdrží detailní pokyny s daným pořadím.

**První kolo výběrového řízení** – získáme dodatečné informace, abychom mohli lépe rozhodovat a vybrali 2–3 kandidáty, kteří budou přibližně na srovnatelné úrovni a postoupí do závěrečného kola. Cílem prvního kola je snížit výběr uchazečů, aniž bychom ztratili kvalitní kandidáty, vhodné třeba i na jinou pozici (Hroník, 2017). V tomto kole využíváme různé metody výběru (rozhovor, testy, případové studie apod.).

**Druhé kolo výběrového řízení** – v závěrečném kole nejčastěji používáme metodu výběrového rozhovoru a assessment centre. Úkolem rozhovoru (interview) je posoudit předpoklady uchazeče vzhledem k obsazované pracovní pozici. Oblíbenou metodou při výběru zaměstnanců je i assesment centre, která je však finančně náročná. (Horváthová a kol., 2014).

**Rozhodnutí o přijetí** – o posledních 2–3 kandidátů máme mnoho informací, které jsme si uspořádali, dle předem stanovených pravidel a čeká nás konečné rozhodnutí o přijetí kandidáta. V praxi jsou využívány k zaznamenávání informací hodnotící formuláře uchazečů. Informace musíme propojovat, dát jim význam, vyhodnotit je a obodovat, tzn. výsledkem bude určité pořadí uchazečů s průměrnou bodovou hodnotou. Je velmi důležité, abychom k výslednému bodování přistupovali jen orientačně. Každý hodnotitel si po kvantitativním vyhodnocení odpoví na vybrané otázky, aby si vytvořil vizi, jak by každý z uchazečů fungoval ve firmě za půl roku či za rok. O nejlepším kandidátovi by měl rozhodovat budoucí nadřízený úspěšného kandidáta.

Příklady otázek, na které hledá komise při výběrovém řízení odpovědi:

- Co vše už víme o jednotlivých kandidátech?
- Jaké jsou odlišnosti mezi jednotlivými uchazeči?
- Který z uchazečů bude nejvíce zapadat do naší organizace a týmu?
- Kdo je nejmenším a největším rizikem pro firmu? Kolik musíme zaplatit za tuto jistotu?
- Jak by to probíhalo, kdybychom přijali toho či onoho uchazeče? U každého z uchazečů si můžeme vytvořit díky zjištěným informacím scénář budoucnosti (Hroník, 2017).

**Nabídka zaměstnání** – v momentě, kdy rozhodneme o nejlepším uchazeči, měli bychom mu to oznámit. Rozhodnutí by uchazeči mělo být sděleno jak ústně, tak písemně s žádostí, aby do určeného termínu potvrdil svůj zájem pracovat ve firmě.

Současně s nabídkou zaměstnání vybranému uchazeči sdělíme i ostatním účastníkům výběrového řízení naše stanovisko o jejich nepřijetí. Sdělení o nepřijetí by mělo být doplněné o poděkování za jejich zájem pracovat v naší organizaci a připojit poznámku, že se nevylučuje budoucí spolupráce v případě, že se v organizaci uvolní stejné nebo podobné pracovní místo (Horváthová a kol., 2014).

### **3.4.1 Posouzení uchazečů**

Abychom správně vybrali zaměstnance, musíme si vše dobře naplánovat. Čím bližší máme představu o tom, koho hledáme, tím bude náš výběr jednodušší a úspěšnější. Podstatou výběru pracovníka je přesně vymezit pracovní místo bez ohledu, zda již existuje, či teprve vznikne. Charakteristika pracovního místa je důležitá nejen pro výběr správných kritérií, díky kterým budou posuzováni jednotliví kandidáti, ale i pro poskytování úplných a objektivních informací o uchazečích (Urban, 2013).

Musíme jasně definovat předpoklady a osobní vlastnosti požadované pro výkon pracovního místa. Urban (2013), rozdělil požadavky na nové zaměstnance do několika základních kategorií:

- vzdělání a odborné znalosti a schopnosti,
- speciální schopnosti a zkušenosti,
- sociální schopnosti a osobnostní předpoklady,
- motivační předpoklady,
- jazykové, počítačové a další specifické znalosti,
- osobní flexibilita,
- zdravotní stav.

### **3.4.2 Kritéria výběru zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců probíhá na základě plnění požadavků obsazovaného pracovního místa. Koubek (2015) dělí kritéria výběru pracovníků na celoorganizační kritéria, útvarová kritéria a kritéria příslušného pracovního místa.

#### **Celoorganizační (celopodniková) kritéria**

Týkají se vlastností, které považuje organizace u svých pracovníků jako podstatné a mohou ovlivnit úspěšnost uchazeče v organizaci. Například pružnost a přizpůsobivost jedince, schopnost uchazeče přijmout hodnoty kultury organizace a přispět k jejímu rozvoji.

## Útvarová (týmová) kritéria

Vlastnosti, které by měl mít jedinec, pracující v určitém útvaru či týmu. Uchazeč musí se svými odbornými schopnostmi a charakteristikami zapadnout do daného kolektivu a být schopen přijmout hodnoty týmové kultury a nestal se tak cizím prvkem v týmu.

## Kritéria pracovního místa

Kritéria odpovídající specifikaci pracovního místa, tzn. pracovní schopnosti a vlastnosti jedince odpovídají požadavkům pracovního místa (Koubek, 2015).

## Požadavky na osobní předpoklady

*Schopnost vysokého pracovního nasazení* může nahradit i chybějící pracovní zkušenosti nebo trénink. Nedostatečnou pracovní morálku a vytrvalost však nemohou vykompenzovat ani sebevyšší schopnosti. Tyto osobní předpoklady zahrnuje i flexibilitu (schopnost měnit své zvyky, přijímat nové úkoly a učit se novým postupům). Pracovní nasazení většinou zjistíme až po přijetí kandidáta, pokud však použijeme vhodné dotazování či jinou výběrovou metodu, pomocí níž můžeme odhalit pracovní nasazení účastníka.

*Pracovní stabilitu* zjistíme na základě předchozí doby, které pracovník strávil na předchozích pracovních místech, ale i pomocí důvodů, proč tato místa opustil. Přijímací řízení by se mělo zaměřit i na to, zda se chce pracovník usadit.

*Pozitivní pracovní postoje* (přátelský a vstřícný přístup) zaměstnance činí práci v jeho okolí příjemnější a jednodušší. Pokud přijímáme nového zaměstnance, je důležité si představit, jaká s ním bude spolupráce.

*Odpovědnost a loajalita* jsou dalším důležitým kritériem pro zaměstnavatele. Zda účastník přijímacího řízení odpovídá těmto požadavkům, můžeme zjistit prostřednictvím otázek týkajících se odpovědnosti za úkoly, které v předchozím zaměstnání plnil. Drobností ukazující odpovědnost může být i to, zda přijde kandidát včas na přijímací pohovor.

*Intelligence* představuje klíčový předpoklad pro další učení. Moudří lidé umějí rychleji nalézt řešení problémů.

*Motivace* je podstatná pro vysokou výkonnost i spokojenost, souvisí i s vnitřní motivací, tzn. do jaké míry se shoduje povaha práce se zájmy zaměstnance.

Dle osobních vlastností někteří lidé mohou mít zájem pracovat spíše individuálně nebo v týmu, preferovat spíše analytické, koncepční nebo organizační úkoly, nebo úkoly spíše rutinní a stálé nebo kreativní a proměnlivé, vyhledávat prostředí podporující soutěživost nebo spolupráci apod. (Urban, 2013).

### **3.4.3 Metody výběru zaměstnanců**

Nejčastěji se při výběru zaměstnanců využívá osobní dotazník a přijímací pohovor, přičemž existuje celá řada metod, které umožňují efektivní výběr zaměstnanců.

#### **Přijímací pohovor**

Umožňuje nám zaměřit se jak na odborná témata, tak na některé osobnostní vlastnosti, můžeme sledovat vyjadřovací schopnosti jedince či jeho neverbální komunikaci. Pro výběr pracovníků je vhodnější strukturovaný a dobře připravený rozhovor než volně vedený, nestrukturovaný (Bělohávek, 2016).

Dle Armstrong (2015) máme různé typy pohovorů:

**Individuální pohovory** – jde o diskuzi mezi čtyřma očima a poskytují úzké navázání kontaktu mezi vedoucím pracovníkem a uchazečem. V případě, že individuální pohovor provádí jen jeden dotazovatel, může dojít k chybnému rozhodnutí.

**Pohovorové panely** – přijímací pohovor řídí skupina dvou a více lidí, probíhající s jedním uchazečem. Panel tvoří většinou personalista a linioví manažeři. Výhodou tohoto typu pohovoru je, že panel umožňuje sdílet informace, což snižuje výskyt podobných otázek. Tazatelé mohou diskutovat o svých pocitech z účastníků a eliminovat tak posuzování na základě prvního dojmu.

**Výběrová komise** – představuje větší pohovorový panel, složený z pověřených orgánů podniku. Výhodou je to, že umožňuje různým lidem porovnat jejich poznatky o uchazečích.

Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklony klást náhodné otázky, mohou upřednostňovat sebejisté a výřečné uchazeče a přehlédnout tak jejich slabiny (Armstrong, 2015).

Dle Horváthová a kol. (2014) můžeme dělit výběrové pohovory následovně:

***Strukturované pohovory*** – tazatel má předem připravené otázky, které dále dle potřeby rozvíjí během rozhovoru.

***Polostrukturované pohovory*** – tazatel má připravený okruh otázek, na které se může zeptat, případně je v průběhu rozvíjí.

***Nestrukturované pohovory*** – otázky tazatel nemá připravené, v průběhu rozhovoru improvizuje.

***Behaviorální pohovory*** – kandidátovi jsou kladeny otázky, pomocí kterých se dotazujeme na popis jeho chování v různých situacích.

***Biografické pohovory*** – při pohovoru posuzujeme chronologicky předchozí zkušenosti účastníků pohovoru.

***Situační pohovory*** – klademe situační otázky, na základě kterých zjišťujeme, jak by uchazeč řešil specifické pracovní situace.

***Stresové pohovory*** – dotazujeme se uchazeče, jak by řešili různé neočekávané, negativní a obtížné situace. Výsledkem je zjistit, jak by zvládali stres.

### **Testy pracovní způsobilosti (výběrové testy)**

Při výběru zaměstnanců mohou být využity psychologické testy, kterých je nespočet, nejpoužívanější jsou však:

**a) *testy mentálních schopností neboli výkonové testy***, ke kterým řadíme testy inteligence, speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí, testy vědomostí;

**b) *testy osobnosti*.**

*U výkonových testů* jsou vytvořeny normy, pomocí kterých srovnáme jednotlivce s průměrem, případně určit hodnotu nadprůměrného či podprůměrného výkonu. Výkonové testy mohou souviset s pamětí, inteligence, tvořivostí apod. Dělíme je na testy potencionálních schopností a testy získaných schopností (odborné, jazykové i fyzické znalosti a dovednosti).

*V testech osobnosti* jde o to, jak se daný jedinec projevuje a jak obvykle reaguje. Nejde zde o výkon člověka, ale o povahu osobnosti. Většina testů osobnosti je sestavena jako dotazník, který se skládá z různých otázek.

Osobnostní testy mohou mít podobu dotazníku, nebo jako projektivního testu (Horváthová a kol., 2014). Projektivní testy nepřímým způsobem zjišťují skryté tendence osobnosti – spočívají v kreslení postavy nebo stromu, sestavování pořadí barev dle oblíbenosti, odhadování významu skvrn nebo nakreslení pohybů ruky. Používají se spíše v klinické psychologii a aplikují je většinou psychologové se speciálním zaškolením (Bělohávek, 2016).

### **Vzorky práce**

Uchazeč předvede činnost, kterou by měl vykonávat, např. potencionální asistentka ukáže práci s MS Office Word, Excel, obchodní zástupce zkusí nabídnout vybrané produkty firmy. Vzorky práce ukážou úroveň a schopnosti uchazeče, ale znevýhodňují začátečníky, kteří by mohli pro firmu představovat vysoký potenciál.

### **Simulované (modelové) situace**

Jelikož vzorky práce mohou být v některých případech těžko realizovatelné (např. nemůžeme svěřit v rámci výběrového řízení ekonomovi firmu na čtvrt roku a čekat, zda ji nepřivede do červených čísel. Proto si vytvoříme fiktivní situaci a dáme účastníkovi do rukou účetní dokumenty (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash flow) a požádáme ho, aby zjistil, kde se vyskytuje problém a jak by jej řešil.

### **Assessment centre**

Skládá se z několika modelových situací, které jsou doplněny různými testy a rozhovory. Probíhá skupinovou formou, kdy účastníci plní jednotlivé aktivity a jsou hodnoceni skupinou pozorovatelů, dle předem určených kritérií. Často se pojí s *development centre*, ve kterém dochází k dalšímu rozvoji účastníků (Bělohávek, 2016).

Horváthová a kol. (2014) uvádí tyto nejpoužívanější modelové a zkouškové situace:

- skupinové modelové situace,
- individuální situace – prezentace, hraní rolí, řešení dilemat a případových studií,
- psychodiagnostické testy.

Skupina uchazečů by neměla přesáhnout 12 lidí, přičemž ideální velikost skupiny je 5 uchazečů. Optimální počet hodnotitelů by se měl pohybovat okolo 4 lidí, pozorujících chování jednotlivých uchazečů v různých situacích (Horváthová a kol., 2014).

## Reference

Ústní či písemné vyjádření bývalých nadřízených či odborníků o pracovníkovi. Nemusejí být však objektivní a mohou zkreslovat, protože referují osoba se snaží pracovníka zbavit, anebo mu nechce uškodit. Reference může být však i kvalitní, pokud ji podává známá osoba, které můžeme věřit.

## Grafologie

Tato metoda vychází z předpokladu, že osobnost člověka se projeví v jeho písmu. Využívá se k výběru pracovníků především ve Francii. Grafologický posudek by měl vypracovat odborný znalec certifikovaný grafologickou společností. Jedná se spíše o doplňkovou metodu (Bělohlávek, 2016).

## Outsourcing

Na trhu je řada zprostředkovatelů zaměstnání, kteří nabízejí komplexní služby – od inzerce až po výběr vhodného kandidáta. Pracovní agentura většinou zaručuje, že v případě rozvázání pracovního poměru s doporučeným kandidátem ve zkušební době, doporučí na vlastní náklady nového uchazeče (Frischmann a Žufan, 2017).

### 3.4.4 Kriteriační validita metody a spolehlivost

Metoda je validní, pokud vybíráme příznivé kandidáty a zamítáme ty nevhodné, tzn. měříme to, co bychom měli měřit. (Cook, 2009). Tato metoda se ověřuje srovnáním s reálným kritériem výkonnosti.

Musíme vždy pracovat s něčím, co se dá kvantifikovat, kritériem může být např. počet záměn (u pracovníků na montáži), objem uzavřených smluv, kariérový růst, počet reklamací, plat a délka setrvání pracovníka ve firmě (Bělohlávek, 2016).

**Validita** úzce souvisí s pojmy platnost, vhodnost. Týká se toho, do jaké míry určitý prediktor předpovídá úspěšný výkon práce. Základním typem validity je validita kriteriační, která závisí na síle vztahu mezi prediktorem a kritériem. Například při výběru pracovníků bude kritériem pracovní výkonnost daného pracovníka. Pracovní výkonnost pracovníka můžeme kvantifikovat dle výsledků práce (počet vyrobených kusů, dosažený obrát) nebo dle hodnocení nadřízeného. **Kriteriační validitu** zjistíme pomocí korelačního koeficientu (Kolman, 2010). Koeficient 1,0 představuje přesnou předpověď a koeficient 0,1 znamená, že není vztah mezi dosaženými výsledky ve výběrové metodě a následným pracovním výkonem.



Z predikční validity 1,0 pak vyplývá, že na základě použití určité výběrové metody, vždy na 100 % předpovíme budoucí pracovní výkon a chování přijatého uchazeče. Dle výzkumů tradiční výběrový a přijímací rozhovor není moc vhodný pro předpověď úspěšnosti budoucího kandidáta, jelikož osoba vedoucí rozhovor může mít skon zaujatosti (Bláha, 2005).

**Reliabilita** představuje spolehlivost a označuje zejména stabilitu výsledku testu v průběhu, tzn. že při opakovaném testování stejným testem získáme stejné nebo přibližně stejné výsledky. Podobně jako validita se měří pomocí korelačního koeficientu, který nabývá hodnot od 1 do -1. Koeficient 1 představuje naprostou shodu a korelační koeficient, který určuje hodnotu reliability by neměl být nižší než 0,75 (Kolman a kol., 2010).

V následující tabulce 3.1 jsou vymezeny jednotlivé metody výběru zaměstnanců a jejich hodnoty validity.

*Tabulka 3.1 Členění metod výběru dle jejich predikční validity*

<b><i>Metody výběru s nižší predikční validitou</i></b>	<b><i>Metody výběru s vyšší predikční validitou</i></b>
Dokumenty uchazeče – 0,14	Test inteligence – 0,27–0,61
Nestrukturovaný rozhovor – 0,14	Životopisný dotazník – 0,37
Test osobnosti – 0,15	Zkušební doba – 0,44
Grafologie – 0,2	Strukturovaný rozhovor – 0,40
Posudky a reference – 0,26	Assessment centre – 0,45
	Výkonový test – 0,45

*Zdroj: Kociánová (2010, s. 127)*

### **3.4.5 Zhodnocení úspěšnosti získávání a výběru zaměstnanců**

Jelikož do procesu získávání a výběru zaměstnanců vkládáme prostředky, měli bychom zhodnotit jeho efektivnost. Existuje řada ukazatelů, které můžeme k tomu využít:

- počet žadatelů o přijetí / počet pozvaných na pohovor;
- počet pohovorů / počet učiněných nabídek zaměstnání;
- počet učiněných nabídek / počet nabídek akceptovaných uchazeči;
- průměrný počet dní obsazení pracovního místa;
- míra spokojenosti s novým zaměstnavatelem – přínos zaměstnance pro organizaci;
- počet dní absence zaměstnance / celkový počet pracovních dnů;
- náklady na získání a výběr / počet nově přijatých zaměstnanců (Horváthová a kol., 2014).

### 3.5 Přijímání zaměstnanců

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání“ (Koubek, 2015, str. 189). Proces přijímání pracovníků má dvě pojetí, a to užší a širší. Užší pojetí souvisí se začínajícím pracovním poměrem nově příchozího zaměstnance do podniku a širší pojetí kromě zmíněné procedury i přechod dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci podniku (Koubek, 2015). Přijímání zaměstnanců je personální činnost obsahující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště (Horváthová a kol., 2014).

Uvádění nových pracovníků do organizace je spojena s nástupem pracovníka do podniku, ale také s poskytnutím základních informací novému zaměstnanci, které potřebuje k rychlé adaptaci. Cílem uvádění nových pracovníků do podniku je překonat počáteční fázi, kdy je pro nového pracovníka téměř neznámé, rychle vytvořit v jeho mysli kladný postoj a vztah k podniku, dosáhnout toho, aby podával potřebný výkon v co nejkratším čase po nástupu a snížit pravděpodobnost fluktuace pracovníka (Armstrong, 2015).

Nejdůležitější částí procesu přijímání zaměstnanců je příprava a podepsání pracovní smlouvy. Zaměstnanec by měl být seznámen s návrhem pracovní smlouvy a měl s ní souhlasit. Pracovní smlouva musí dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce obsahovat níže uvedené náležitosti:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Pokud pracovní smlouva neobsahuje některé informace o právech a povinnostech z pracovního poměru, zaměstnavatel je povinen zaměstnancovi písemně oznámit tyto údaje, a to nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru, to platí i o změnách údajů.

Dodatečné informace tvoří:

- jméno a příjmení zaměstnance, název a sídlo zaměstnavatele, pokud je právnickou osobou, nebo jméno a příjmení, adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou,

- bližší označení druhu a místa výkonu práce,
- údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,
- údaj o výpovědních lhůtách,
- údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,
- údaj o výši mzdy nebo platu a způsobu odměňování, splatnost mzdy nebo platu, termín výplaty, údaje o místě a způsobu vyplácení mzdy nebo platu,
- údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance a označení smluvních stran (Horváthová a kol., 2014).

### **3.6 Adaptace zaměstnanců**

Adaptační proces většinou trvá déle, než představuje zkušební doba a začíná ještě před nástupem do firmy. Nejvyšší míra fluktuace se může očekávat v 1. roce od přijetí uchazeče. Míru fluktuace můžeme ovlivnit kvalitním výběrovým řízením, pomocí něhož získáme motivovaného, odpovědného a stabilního pracovníka (Hroník, 2017).

Cílem adaptace je urychlit zapojení nových zaměstnanců, zajistit co nejrychleji jejich výkonnost a zabránit tak případné nespokojenosti. Důsledkem nespokojenosti může být nedostatek informací, nedostatečné zvládnutí pracovních úkolů či nejasná pracovní očekávání. Adaptace zahrnuje jak odborné zapracování a zvládání nových pracovních úkolů, tak zapadnutí do nového pracovního prostředí (Urban, 2013).

Hlavním cílem řízené adaptace je co nejrychlejší zařazení pracovníka do pracovního procesu, aby mohl plně využít své profesionální předpoklady, pro které byl vybrán. O rychlosti adaptace rozhoduje sám přijatý pracovník a to tím, jak ji vnímá a také jeho spolupracovníci, dle toho, kam jej zařadí (Hroník, 2017). Smyslem řízené adaptace je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost pracovníků (Dvořáková, 2012).

Každý nově příchozí zaměstnanec se nejdříve seznamuje s novým pracovním prostředím a kolegy, navazuje na formální i neformální vztahy se spolupracovníky, poznává nové pracovní postupy, tradice a mravy v organizaci. Pokud necháme adaptační proces proběhnout spontánně, může se nový zaměstnanec jevit jako neaktivní, zamlklý a neprojevuje se ani požadovaná produktivita práce.

Proto je vhodné, aby byl novému zaměstnanci přidělen odpovědný pracovník za jeho adaptační proces (Neščáková a Marelová, 2013).

### 3.6.1 Typy adaptace

**Pracovní adaptace** je procesem, při kterém dochází k souladu osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Obsahuje průběžné zvládání změn v nárocích na pracovní činnosti a podmínkách, k nimž může docházet v důsledku inovačních změn.

**Sociální adaptace** zahrnuje proces začlenění zaměstnance do struktury spolupracovníků i do celého sociálního systému dané organizace.

**Celoorganizační adaptace** znamená získávat obecné informace pro všechny členy organizace.

**Útvarová adaptace** představuje získat určité informace týkající se útvaru (skupiny, týmu).

**Adaptace na konkrétní pracovní místo**, získáváme informace o obsahu práce na určitém pracovním místě (Horváthová a kol., 2014).

### 3.6.2 Předpoklady úspěšné adaptace

Prvním významným předpokladem je *správně nastavený adaptační plán* nového zaměstnance a *pověřit garanta* adaptací nového zaměstnance, což je jeho přímý nadřízený, zodpovědný za průběh a výsledky adaptačního procesu. Jeho úkolem je nastavit adaptační plán – termíny, cíle a mít zpětnou vazbu pro vyhodnocování adaptačního procesu. S garantem spolupracuje *vhodně vybraný mentor* (viz kapitola 3.6.4).

Dalším důležitým aspektem je udělat si *dostatek času na nového zaměstnance* a průběžně zjišťovat jeho spokojenost. Garant průběžně vyhodnocuje práci mentora a také upravuje adaptační plán, dle tempa adaptace zaměstnance. Pokud nejsme spokojení se zaměstnancem v průběhu adaptačního procesu neměli bychom váhat ukončit pracovní poměr ve zkušební době (Pavlík a kol., 2014).

### 3.6.3 Struktura adaptačního procesu

Adaptační proces se skládá z následujících částí:

#### 1. Seznámení pracovníka s firmou

- historie firmy, úspěchy a její postavení na trhu,
- perspektiva, cíle, kultura a hodnoty firmy, aby věděl, kam chce firma dojít a jak by se měl chovat,
- obecné naděje, které firma vkládá do pracovníka, co od něj firma očekává a jakou roli bude zastávat,
- principy odměňování, chování managementu a vztahy mezi spolupracovníky,
- způsoby komunikace v organizační struktuře, sdílení informací a jejich zdroje, aby věděl, jak se je dozví a jak by měl informace dále šířit,
- představení managementu,
- rozmístění firmy a pracovníků, kde, kdo sedí a jaká je jeho náplň.

#### 2. Seznámení pracovníka s fungováním firmy

- poznání rolí jednotlivých úseků – co je konečným produktem, jaké jsou vstupy a výstupy,
- poznání činností, které předcházejí a které následují, rozpoznání na kterých lidech je závislý a kteří podléhají jeho činnosti.

Seznámení pracovníka s chodem organizace zabezpečíme např. instruktáží, prohlídkou nebo rotací.

#### 3. Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly

- jasně vymezené povinnosti a úkoly související s projektem práce
- kritéria výkonu
- způsob hodnocení práce
- nadřízený a delegující osoby
- pracovní doba a pracovní režim
- mimořádné pracovní povinnosti (Hroník, 2017).

### **3.6.4 Metodika adaptace zaměstnanců**

Metodika adaptace zaměstnanců nám říká, co by se mělo udělat ještě před nástupem nového zaměstnance, co se musí vykonat v průběhu a závěrečně vyhodnotit celý adaptační proces. Metodika obsahuje jednotlivé kroky, které by neměly být v rámci adaptačního procesu opomenuty.

#### **Před nástupem nového zaměstnance do práce**

Dle Pavlík a kol., (2014) by měl být personalista aktivní a měl by budoucího zaměstnance informovat buď e-mailem, anebo telefonicky o výsledcích výběrového řízení a pozvat jej na osobní schůzku.

Personalista by měl pro něj mít připraven orientační balíček (viz kapitola 3.6.5) obsahující základní informace o chodu firmy, jeho pracovní pozici a důležitý seznam kontaktů.

Na osobní schůzce se dohodneme se zaměstnancem na datu nástupu, pro informovanost předáme zaměstnanci orientační balíček, uzavřeme s ním pracovní smlouvu, předáme instrukce k termínům pro odevzdání vstupních dokumentů, informujeme jej, jakým způsobem bude probíhat adaptační proces a případně mu zodpovíme dotazy.

#### **Nástupní den na pracoviště**

První den nástupu musí personalista doladit veškeré administrativní záležitosti spojené s nástupem do zaměstnání, jako je podepsaná pracovní smlouva, předání průkazů, klíčů apod. Nového pracovníka personalista seznámí s jeho kolegy a představí mu jeho pracovní místo včetně pracovních pomůcek, které bude využívat ke své práci. Dále zaměstnanec absolvuje úvodní školení o chodu firmy a školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Vedoucí oddělení sestaví pro nového zaměstnance adaptační plán, pomocí kterého úspěšněji probíhá adaptace pracovníka.

#### **První měsíc adaptace**

V průběhu prvního měsíce by měl zaměstnanec postupně zvládat hlavní činnosti, orientovat se ve struktuře, činnostech organizace a také by měl být znát všechny své kolegy a kontaktní partnery.

## **Adaptace do konce pracovní doby**

Zaměstnanec by si měl být jistý v odborných činnostech, které vykonává a navázal už určité vztahy se svými spolupracovníky a partnery. Součástí adaptačního procesu by mělo být závěrečné vyhodnocení jeho adaptačního procesu, může to být formou krátkého testu, který zjistí úroveň požadovaných znalostí potřebných k výkonu práce a znalostí vnitřních pravidel organizace (Pavlík a kol., 2014).

### **3.6.5 Metody adaptace**

**Orientační trénink** je program výhodný při přijímání většího počtu zaměstnanců najednou, kterého se účastní všichni noví zaměstnanci v určité době po svém nástupu.

Může zahrnovat prezentace vybraných manažerů, informující o práci jednotlivých útvarů a oddělení, o vizi a cílech organizace, ale i prezentace personalistů obsahující pravidla a zásady v oblasti řízení lidských zdrojů, o možnostech vzdělávání, kariérních příležitostech apod.

**Rotace práce** je nejefektivnější metodou, pomocí níž se pracovník seznamuje s organizací a s činnostmi jednotlivých oddělení. V průběhu, kdy se pracovník seznamuje s činnostmi útvarů je i pověřován úkoly, aby byl komplexně obeznámen s pracovními postupy a úkoly a zvýšil tak svou pracovní flexibilitu.

**Mentoring** představuje adaptační program, kdy je novému zaměstnanci přidělen mentor, garant nebo patron (Horváthová a kol., 2014). Mentor zajišťuje odborné poradenství zaměstnanci a je zaměstnancovým poradcem po celou dobu adaptačního procesu. Musí mít určité zkušenosti, odbornou a vyzrálou osobnost, díky které může poskytovat efektivní rady, předávat odborné know-how a napomáhat méně zkušeným kolegům (Pavlík a kol., 2014).

**Trainee program** je určen pro čerstvé absolventy nebo studenty posledních ročníků vysokých škol, kteří nemají žádnou praxi. Účastníci trainee programu neboli trainees musí nejprve úspěšně projít výběrovým řízením, kdy si společnost vybírá vhodného kandidáta. Jde o tzv. lovení talentů. Trainee programy souvisí s oblastí programů talent managementu, ve kterém by měla být stanovena kritéria pro výběr talentů, metody hodnocení, určené guaranty, na programech by měli spolupracovat manažeři, často bývají zapojeni také mentoři a kouči (Kocianova, 2012). Pro trainees probíhá několikaměsíční odborný výcvik zahrnující nejen odbornou výuku, ale i rotaci práce.

Během rotace práce si trainees vyzkoušejí, co by je bavilo, dostávají dílčí úkoly, manažeři sledují jeho výkony a pokud se osvědčí, bude mu nabídnuta pracovní nabídka. Trainee program je prospěšný jak pro studenta, který získá praxi, tak pro organizaci, protože získá člověka, který není zatím „deformován“ pracovním prostředím (Smrčková, 2012).

### **3.6.6 Orientační balíček**

Z hlediska efektivity adaptačního procesu je vhodné poskytovat novým zaměstnancům tzv. orientační balíček, který obsahuje obecné informace společné pro všechny zaměstnance organizace, dále informace týkající se konkrétního útvaru nebo oddělení a informace týkající se pracovního místa. Orientační balíček představuje užitečnou příručku pro nové pracovníky a informuje ho o tom, co potřebuje znát. Jeho vytvořením se snižuje riziko neposkytnutí důležitých informací.

V orientačním balíčku jsou uvedeny kromě základní charakteristiky organizace (historie, produkty a nabízené služby, organizační struktura, politika řízení lidských zdrojů, směrnice a pravidla) i pracovní podmínky, pravidla odměňování, možnosti vzdělávání, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sociální program organizace, stravování, pravidla vysílání na služební cesty, kodex organizace apod. Orientační balíček doplňují následující informace a dokumenty:

- popis pracovního místa,
  - informace o pracovních podmínkách,
  - informace o politice řízení lidských zdrojů a odměňování,
  - vnitřní předpisy organizace – organizační a pracovní řád,
  - zásady organizační kultury,
  - etický kodex zaměstnance,
  - stravování a hygienické podmínky práce,
  - princip docházky, hlášení absence a pracovní neschopnosti,
  - vzory různých formulářů,
  - kolektivní smlouva,
  - potřebná školení a trénink, jak postupovat při nehodě,
  - obecné zásady spolupráce s ostatními kolegy a organizačními jednotkami atd.
- (Horváthová a kol, 2014).



### 3.6.7 Adaptační plán

Adaptační plán (program) určuje, s jakými informacemi a dokumenty by se měl pracovník v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení, osobní setkání by měl absolvovat a jakými útvary by měl projít, případně jakou dobu by v nich měl strávit a kdy je plánovaná kontrola průběhu jeho adaptace (Urban, 2013).

Efektivní nástrojem řízení adaptace zaměstnanců je adaptační plán, který by měl obsahovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo. Adaptační plán by měl zahrnovat základní činnosti směřující k adaptaci na úrovni organizace vztahující se ke všem pracovním místům v organizaci a individualizované aktivity v průběhu adaptačního procesu pro určitého zaměstnance na konkrétním pracovním místě (Kociánová, 2010).

Adaptační plán nového pracovníka by měl brát ohledy vzhledem k:

- náročnosti pracovního místa,
- věku přijatého zaměstnance,
- dosavadním zkušenostem pracovníka (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Hlavní nástroje používající se v adaptačním plánu spolu s rozdělením odpovědnosti mezi managementem a personálním útvarem zobrazuje tabulka č. 3.2.

*Tabulka 3.2 Hlavní nástroje adaptačního plánu*

<b>Adaptační nástroj</b>	<b>Odpovědnost</b>
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o organizaci (brožury, výroční zprávy, newslettery)	Personální útvar
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci firmy, směrnice, informace o personální politice)	Personální útvar
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Poznání spolupracovníků	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (otevření průběhu a výsledků adaptace)	Přímý nadřízený
Seznámení se s činnostmi dalších útvarů (např. výrobních)	Vedoucí útvarů
Účast na orientačním tréninku	Personální útvar
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální útvar
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální útvar

*Zdroj: Dvořáková a kol., 2012*

### 3.6.8 Odpovědnost za průběh adaptace

Za průběh adaptace zaměstnance zodpovídá, jeho nadřízený, personalisté, mentor či patron a spolupracovníci. Nejvýznamnější podíl na adaptaci mají:

**Přímí nadřízení** – řídí a kontrolují adaptaci zaměstnance, především v rámci útvaru organizace a konkrétního pracovního místa, poskytují zaměstnanci podporu, řeší případné problémy v průběhu adaptace, kontrolují a vyhodnocují průběh adaptace.

**Personalisté** – zpracovávají průběh adaptace, její obsah a plán pro jednotlivé druhy pracovních míst, koordinují a metodicky vedou adaptační proces a školí zaměstnance. Společně s nadřízenými nových zaměstnanců specifikují plány adaptace pro konkrétní pracovníky.

Důležitou roli v adaptačním procesu plní také mentor či garant, kteří radí zaměstnanci, zaškoluje jej do výkonu práce (Horváthová a kol., 2014).

## 4 Charakteristika společnosti

Společnost RD Rýmařov s. r. o. působí na stavebním trhu již 50 let. Zabývá se výstavbou rodinných montovaných domů na bázi dřeva a díky svým mnoholetým zkušenostem zrealizovali více než 24 000 staveb, a to nejen rodinných či bytových domů, ale i několik developerských projektů. Hlavní sídlo firmy se nachází na Bruntálsku v Rýmařově. Společnost má několik dalších poboček po ČR – v Praze, Olomouci, Mladé Boleslavi, Hradci Králové, Ostravě, Plzni, Brně, Českých Budějovicích, Jihlavě, Karlovicích, Berouně, Vsetíně, Pardubicích a Zlíně. Dodávané montované stavby jsou vyrobeny na bázi prefabrikace dřeva, které se vyznačují především nízkými energetickými nároky.

Organizace je vlastníkem špičkového projektového softwaru, díky kterému mohou rychle kompletovat všechny podklady v reálném čase a připravit všechny dokumenty potřebné pro automatickou výrobní linku. RD Rýmařov s. r. o. využívá technologii výroby pro velmi rychlou výstavbu do jednoho kalendářního měsíce, přičemž dodržují kvalitní parametry s nadstandartními tepelně-izolačními vlastnostmi. Základní nabídku tvoří několik desítek typových projektů, firma se však snaží vyhovět i individuálním požadavkům zákazníků. Společnost klade důraz na zdravotní nezávadnost používaných materiálů, které splňují ekologické požadavky vyhovující všem mezinárodním normám.

Společnost RD Rýmařov s. r. o. staví svou strategii na technologii lehké prefabrikaci rámových konstrukcí na bázi dřeva, které mají vysoký inovační potenciál. Dle obchodního ředitele Ing. Jiřího Pohloudka tato technologie je rychle adaptabilní na měnící se požadavky současného trhu, protože sendvičové systémy vytvářejí tepelněizolační vlastnosti konstrukce s nízkými ztrátami a jsou plně konkurenceschopné na trhu. Rámové systémy umožňují zvýšit úroveň prefabrikace pomocí automatizace a snížit tak podíl kvalifikované pracovní síly, které je v celém segmentu stavebnictví a ostatních odvětvích národního hospodářství nedostatek. S pomocí digitalizace lze aplikovat nové marketingové a prodejní postupy, navazující na projektování a vytváření výrobních postupů s cílem jejich zjednodušení ([www.rdrymarov.cz](http://www.rdrymarov.cz)).

#### **4.1.1 Historie**

Počátky rýmařovského závodu se datovaly k roku 1968, kdy se jednalo o továrňu, která bude zpracovávat odpadové dřevo. Vznikla tak myšlenka nového závodu patřícího pod Rudné doly Jeseník, který chtěl produkovat montované rodinné domy. O rok později bylo vypsáno Československým svazem architektů výběrové řízení na dodávku technologického zařízení a projektů montovaných domů, jehož vítězem se stala firma OKAL. Dne 29. 6. 1969 byl položen základní kámen nového závodu (29. 6. 2019 firma oslaví 50. výročí). V roce 1971 byl zahájen zkušební provoz podniku RD Jeseník, n. p., závod OKAL Rýmařov, který měl přibližně 400 zaměstnanců. V tomto roce byl postaven první rýmařovský dům. V 90. letech se musel hledat vzhledem k měnícím se podmínkám na trhu nový odbyt pro výrobky, a proto se firma zaměřila na německý trh. Koncem roku 1990 došlo ke změně názvu na RD Rýmařov, s. p. V roce 1992 byla vyhlášena veřejná soutěž a RD Rýmařov měl možnost odkoupit podnik a stát se tak vlastníkem. V roce 1995 se začaly projevovat negativa způsobené orientací na jediného zahraničního zprostředkovatele prodeje a firma pomalu začala mít finanční problémy. V roce 2002 se snažila firma zvýšit počet externích prodejců, což se jim povedlo o rok později, kdy se podniku začalo opět dařit a dosahoval zisku. Díky vstupu ČR do EU firma začala stavět domy na Slovensku a v Řecku. V roce 2005 vznikla na základě zápisu v obchodním rejstříku společnost RD Rýmařov s. r. o. V roce 2008 došlo ke změně vlastnické struktury, kdy majoritním vlastníkem se stává vlastník společnosti KATR, a. s.

#### **4.1.2 Organizační struktura správního úseku**

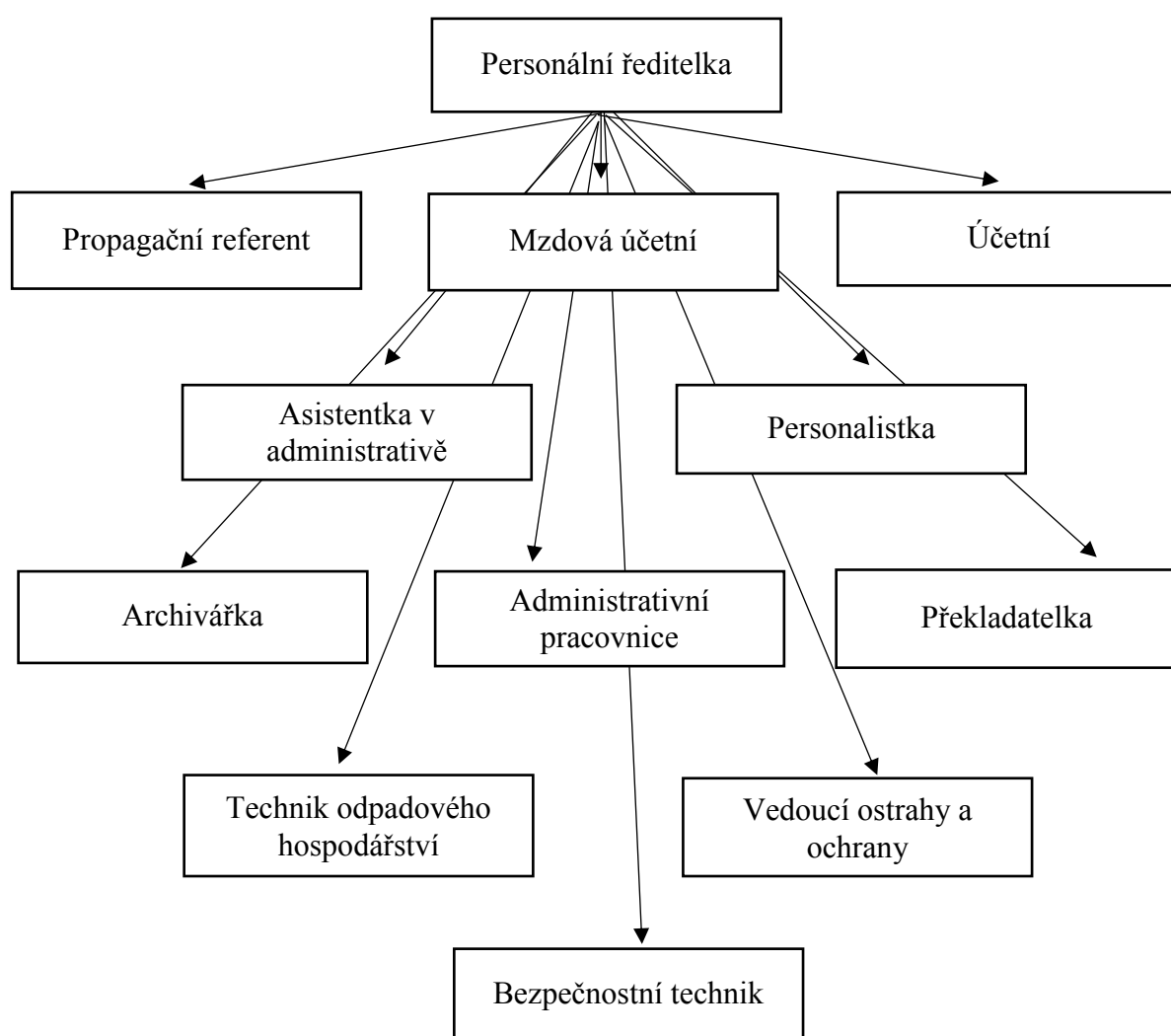
V organizaci je uplatňována liniová organizační struktura (viz Obrázek 4.1), člení se na úseky podřízené jednatelům a jsou řízené příslušnými řediteli či vedoucími úseků. V rámci jednotlivých úseků jsou zřízena střediska a oddělení. Jednotlivé útvary vykonávají určité odborné činnosti, pro které byly zřízeny. Společnost je rozdělena na následující pracovní úseky:

- ekonomický úsek,
- obchodní úsek,
- správní úsek,
- technický úsek,
- výroba,
- montáže,

- servis a reklamace,
- středisko KASARD,
- materiálově technické zabezpečení,
- IT oddělení,
- oddělení nákupu a řízení skladových zásob.

Ve společnosti jsou uplatněny tyto stupně řízení – jednatelé, ředitelé úseků, vedoucí menších úseků podřízených jednateli, vedoucí středisek a oddělení podřízených řediteli úseku, zaměstnanci s oprávněním řídi práci jiných zaměstnanců.

*Obrázek 4.1 Organizační struktura správního útvaru*



*Zdroj: vlastní zpracování dle interních pokladů společnosti*

#### 4.1.3 Řídicí systém společnosti

Nejvyšší orgánem společnosti je valná hromada, kterou svolává většinou jednatelem společnosti v souladu se společenskou smlouvou. Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatele, jednající jménem společnosti, vystupují v obchodních a pracovněprávních vztazích stanovených zákonem a společenskou smlouvou. Jednatelé odpovídají za řádné vedení účetní evidence, schvalují daňová přiznání, odpovídají za evidenci zaměstnanců, za jejich přihlašování a odhlašování u orgánů sociální a důchodové péče, vedou seznam společníků a rozhodují o obchodní a personální politice společnosti.

Ředitelé úseků zastupují jednatele a jednají jejich jménem ve věcech patřících do působnosti jimi řízených úseků. Zajišťují plnění a kontrolu úkolů společnosti a koordinaci všech úseků navzájem. Ředitelům jsou přímo podřízeni vedoucí středisek a další zaměstnanci, u kterých tuto podřízenost jednatele stanovili nebo vyplývá-li z právních předpisů. Obchodní ředitel řídí a kontroluje činnost obchodního úseku, tzn. prodeje, řízení projektů, oddělení ekonomiky zakázek, kalkulací a normování, oddělení obchodně technických služeb prodeje domů a oddělení obchodně technických služeb provozu KASARD. Výrobně technický ředitel řídí a kontroluje činnost výrobně technického úseku, který je rozčleněn na střediska a útvary řízení jakosti, dispečink, nákup a řízení skladových zásob, výroba, montáže, provoz KASARD, údržba, investice, středisko IT, technický úsek.

Vedoucí úseků odpovídají za provoz a kontrolu činnosti podřízených úseků, přijímají operativní rozhodnutí v rámci organizačního řádu a v mezích stanovených zákonem. Jsou podřízeni jednatelem společnosti. Vedoucí oddělení a středisek odpovídají za provoz a kontrolu činnosti jimi řízených útvarů, přijímají operativní rozhodnutí v rámci organizačního řádu a v mezích stanovených zákonem. Jsou podřízeni příslušnému řediteli úseku. V rámci kteréhokoliv úseku společnosti mohou působit zaměstnanci, kteří jsou na základě pověření příslušného vedoucího zaměstnance oprávněni organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomuto účelu závazné pokyny. Vedoucí zaměstnanec může tyto zaměstnance pověřit jen v rozsahu svých pravomocí, kterými podle organizačního řádu disponuje.

#### **4.1.4 Náplň činností správního úseku**

Tento úsek je složen z následujících odborných činností – personalistika, vzdělávání, propagace a marketing, mzdové účetnictví, administrativa, bezpečnost a hygiena práce, požární ochrana, archivní služba, podatelna, strážní služba.

##### **Personalistika**

Zabezpečuje veškerou administrativní pracovně-právní činnost, koncepční, metodickou a koordinační činnost v systému personální a mzdové oblasti společnosti, navrhuje komplexní programy v systému personální práce. Poskytuje svým zaměstnancům poradenství a konzultace, pomáhá vedoucím zaměstnancům v personální a mzdové oblasti. Personalistika zajišťuje vedení evidence zaměstnanců a jejich docházky, zpracování podkladů pro výběrová řízení, podílí se na jejich realizaci, organizuje jejich vyhodnocení. Součástí této činnosti je i zabezpečování podkladů pro soudní řízení v pracovněprávních sporech, zpracování návrhu pracovního řádu. Zabezpečuje veškerá školení zaměstnanců vycházejících z platné legislativy a také v rámci zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

##### **Propagace a marketing**

Určování základních směrů obchodní propagace společnosti, sestavování plánů reklamy a propagace, zajišťování grafické úpravy dokumentace včetně propagačních materiálů, tisku a skladování těchto dokumentů v požadovaném množství a odpovídajícím sortimentu. Propagační referent spravuje internetové stránky společnosti, spolupracuje na výtvarné stránce expozic na veletrzích a výstavách, spolupracuje s tiskem, rozhlasem, televizí a jinými institucemi na propagaci společnosti, jejich výrobků, ochranné známce a chráněných vzorů. Dále plánuje a rozpočtuje potřebnou výši finančních prostředků na potřebné katalogy, prospekty apod., zajišťuje přípravu, organizaci, sběr a vyhodnocování informací marketingového výzkumu. Zajišťuje, organizuje a sleduje reklamní akce, vyhodnocuje jejich ekonomický přínos.

##### **Mzdové účetnictví**

Zodpovídá za správnost a úplnost prvotních mzdových dokladů, vedení evidence o příjmech, srážkách, čerpání řádné dovolené, absence, počet odpracovaných hodin, přesčasy, odměny apod.

Mzdová účetní spolupracuje s ostatními útvary při vytváření prvotních dokladů pro stanovení mzdy nebo platu, vede účetní evidenci o veškerých pohledávkách a závazcích vůči zaměstnancům, vystavuje na žádost zaměstnance příslušná potvrzení, propočty pro nárokování sociálních dávek, přídavků na děti apod. Další náplní je spolupráce s úřady sociálního zabezpečení a pojišťovnami.

### **Sekretariát jednatele**

Zabezpečuje výkon administrativních prací pro jednatele, včetně organizace jeho programu, zajišťuje organizaci pracovních a společenských akcí jednatelů, spravuje statutární dokumenty, právní dokumentaci a další agendu jednatele, řídí činnost jednotlivých oddělení úseku.

### **Archivní služba**

V souladu s vnitřními směrnicemi přebírá od útvaru písemnosti, třídí je, eviduje a ukládá ve spisovně, pečuje o jejich zabezpečení před odcizením, poškozením, zničením nebo zneužitím. Její činnost obsahuje také skartaci písemností dle platných předpisů společnosti.

### **Podatelna**

Zajišťuje a organizuje spisovou službu ve společnosti, přejímá došlou poštu, kterou eviduje, třídí a předává jednotlivým útvarům, otevírá přijatou listovní zásilku, vyřizuje reklamace s poštovním úřadem. Obsluhuje telefonní ústřednu, vypracovává telefonní seznamy, zabezpečuje odesílání a příjem faxových zpráv a vede o nich evidenci. Dále vede evidenci přidělených mobilních telefonů či jiných prostředků spojovací techniky, zajišťuje u příslušné organizace odstraňování poruch.

### **Technický úsek**

Technický úsek je zajištěn externím technikem, který pečuje o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, o hygienu a kulturu práce dle stanovených předpisů. Zajišťuje úvodní a opakované školení zaměstnanců v oblasti BOZP a PO včetně přezkušování jejich znalostí a kontroly dodržování předpisů, vyšetřuje příčiny úrazů, sepisuje o nich protokoly a vede evidenci. Spolupracuje i s dalšími externími orgány bezpečnosti a hygieny práce.



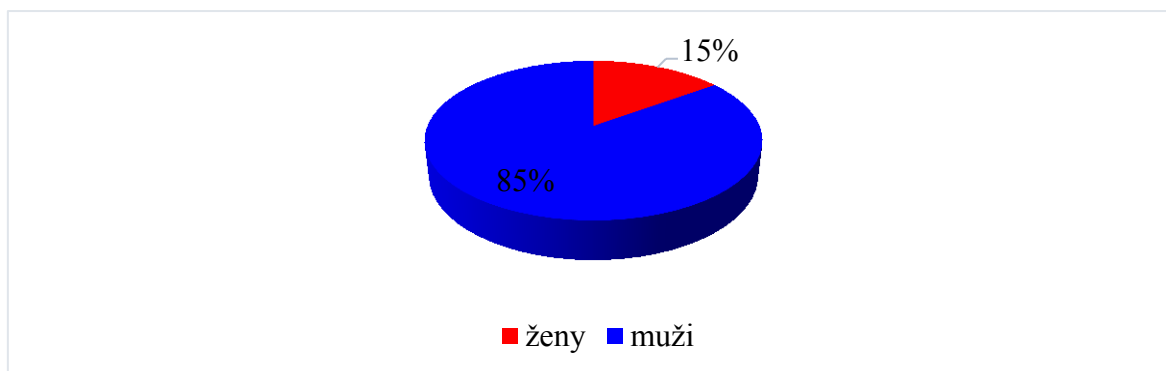
## Strážní služba

Strážní služba je 24hodinová ostraha společnosti vykonávaná kmenovými zaměstnanci. Zabezpečuje ochranu budov, staveb, pozemků, prostranství a zařízení společnosti proti úmyslnému poškození, zničení nebo zcizení. Zajišťuje nutné opatření při všech mimořádných událostech.

### 4.1.5 Struktura zaměstnanců organizace

Společnost k 31. 12. 2018 zaměstnávala 443 kmenových zaměstnanců, z nichž převážnou část tvoří mužská populace. Struktura organizace je tvořena muži v počtu 375, což představuje 85 % z celkového počtu zaměstnanců firmy a pouze 68 žen, což je 15 %, viz graf 4.1. Větší zastoupení mužů vyplývá z technického zaměření firmy na dřevozpracující a stavební průmysl.

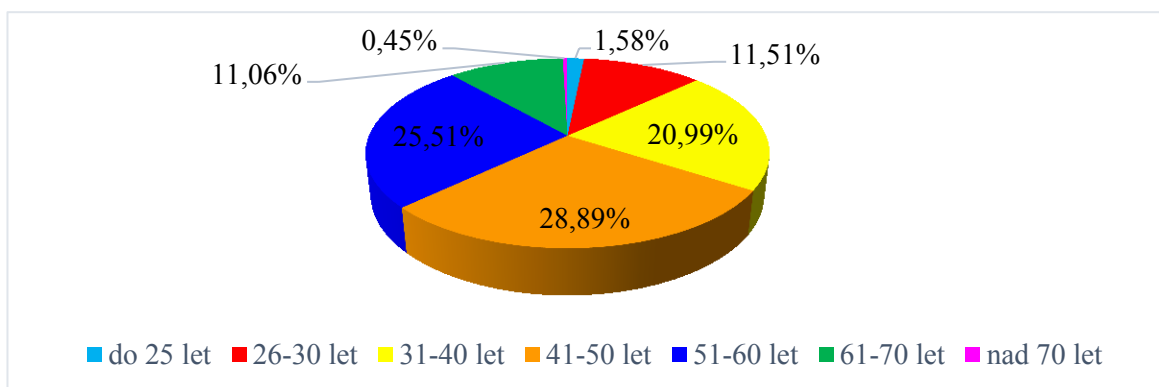
*Graf 4.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví*



*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti*

Firma zaměstnává nejvíce pracovníků ve věku 41–50 let (28,89 %), druhou nejpočetnější skupinou jsou pracovníci ve věku 51–60 let (25,51 %), počet zaměstnanců ve věku 31–40 let (20,99 %), 61–70 let (11,06 %), 26–30 (11,51 %) nejnižší zastoupení mají zaměstnanci ve věkové kategorii do 25 let a nad 70 let. Průměrný věk zaměstnanců je u obou pohlaví vyrovnaný, činí 45,39 let, u mužů je průměrný věk 45,39 let a u žen je 45,31 let.

*Graf 4.2 Struktura zaměstnanců dle věkové kategorie*

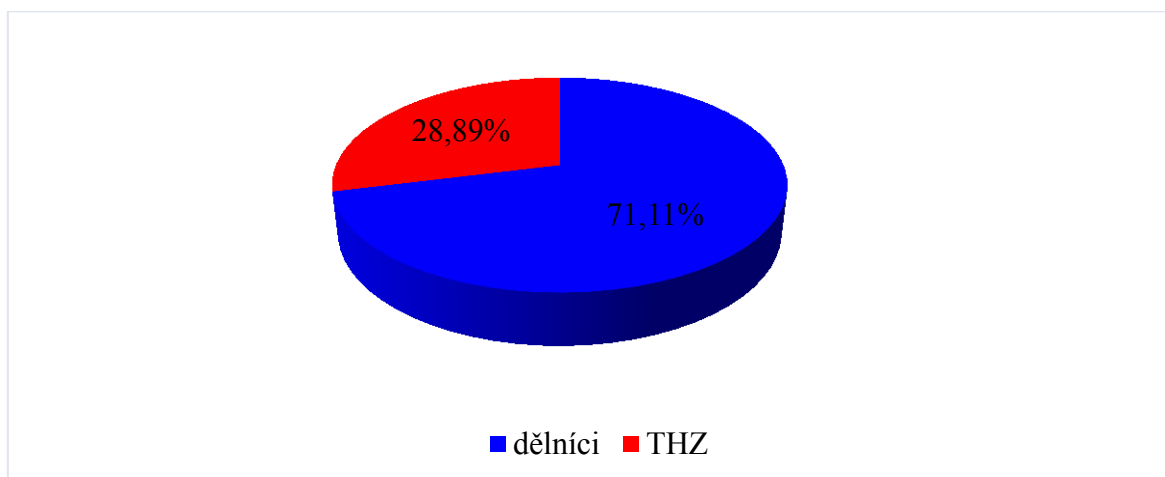


*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti*

Strukturu zaměstnanců společnosti dle pracovní pozice tvoří dvě kategorie – dělnické profese a technicko-hospodářští zaměstnanci (THZ). První kategorie dělnické profese je složena z 315 zaměstnanců, (což představuje 71,11 % z celkového počtu zaměstnanců) z toho 36 zaměstnanců tvoří ženy. Do skupiny dělníků firma řadí na první místo výrobní dělníky (např. stolaři – truhláři, fasádníci, obsluhy výrobních linek, lakýrníci), montážní dělníky (např. tesaři, elektrikáři, malíři, instalatéři – topenáři, instalatéři – vodaři, pokrývači) a servisní montážníky, skladníky, údržbáře, strážné, vrátné a aranžéra.

Druhá kategorie THZ je složena ze 128 zaměstnanců (což je 28,89 % z celkového počtu zaměstnanců), z toho 32 zaměstnanců tvoří ženy. Grafické zobrazení struktury zaměstnanců dle pracovní kategorie nalezneme v grafu č. 4.3.

*Graf 4.3 Struktura zaměstnanců dle pracovní kategorie*



*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti*

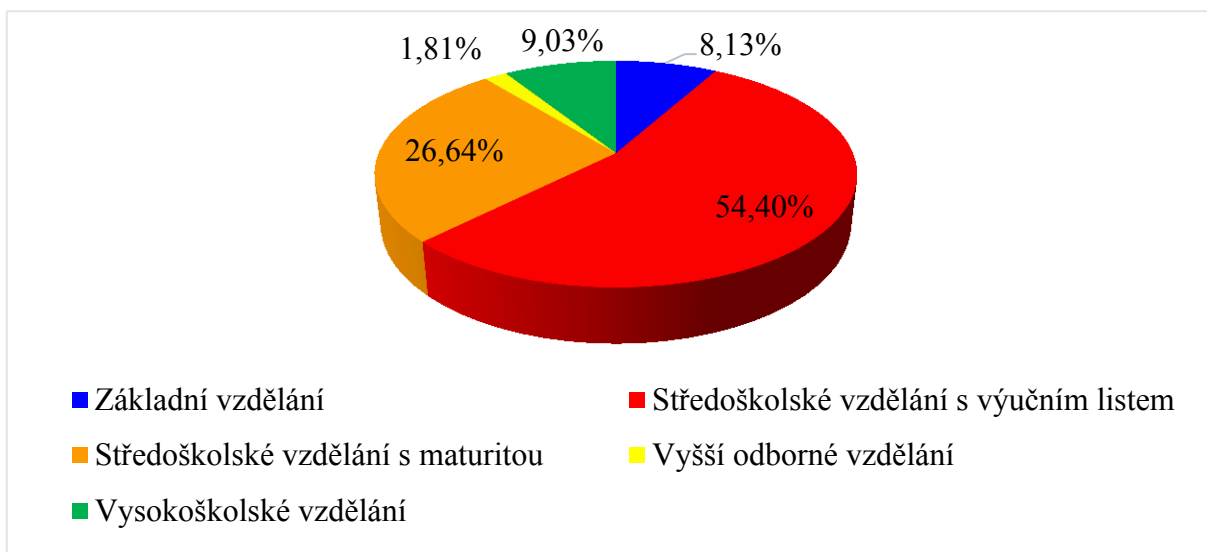
Struktura THZ je tvořena několika pracovními úseky viz kapitola číslo 4.1.2 Organizační struktura správního úseku. Do stěžejních úseků organizace patří technický úsek, jehož součástí je technická příprava výroby (např. vedoucí technického úseku, konstruktéři, projektanti, technici přípravy výroby, statici a dispečeři výrobě technického úseku), ekonomický úsek skládající se z vedoucí ekonomického úseku, hlavní účetní, materiálových účetních, pokladní (fakturantky) a finančního analytika. Dalšími důležitými úseky firmy jsou montáže, výroba domů, údržba, kontrola kvality a obchodní úsek. Montážní středisko tvoří např. stavbyvedoucí, vedoucí montáží, dispečer montáží, ekonom montáží, asistentka montáží, normovačka, technik rekonstrukcí, technolog a výrobní dispečer.

Bližší informace o správním úseku nalezneme v obrázku č. 4.1 Organizační struktura správního útvaru v kapitole 4.1.2. Pracovní středisko výroba domů, údržba a kontrola kvality je složené z ředitele výroby, vedoucího výroby, ekonoma výroby, mistrů, směnových mistrů, metrologa a kontrolorů kvality.

Posledním stěžejním pracovním střediskem je obchodní úsek skládající se z obchodního ředitele, obchodních referentů, specifikátorů, asistentky obchodního ředitele, četařů, vedoucích specifikátorů, techniků pozemních staveb.

Z grafu 4.4 je patrné, že nejpočetnější skupinou zaměstnanců dle dosaženého vzdělání jsou středoškoláci s výučním listem v počtu 241 zaměstnanců, což představuje 54,40 % z celkového počtu zaměstnanců. Tato skutečnost odpovídá struktuře zaměstnanců dle pracovní kategorie, protože firma z větší části zaměstnává pracovníky na dělnických pozicích. Dělníci jsou vyučení převážně v oborech tesař, stolař, truhlář, elektrikář, instalatér, topenář, malíř, natěrač a lakýrník. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou v počtu 118 pracovníků, což je 26,64 %, dále pak pracovníci s ukončeným vysokoškolským vzděláním 40, tj. 9,03 %, pracovníci se základním vzděláním 36, což představuje 8,13 % a nejnižší zastoupení mají zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním v počtu 8 pracovníků, což je 1,81 %.

*Graf 4.4 Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání*



*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti*

## **5 Popis a analýza systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti**

V této kapitole je popsán současný stav procesů získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti RD Rýmařov s. r. o. Ve druhé části bude provedena na základě dotazníkového šetření analýza výše uvedených systémů.

### **5.1 Proces získávání zaměstnanců**

Za řízení lidských zdrojů má ve společnosti RD Rýmařov s. r. o. zodpovědnost jednatel společnosti, personální ředitelka, personalistka a příslušní vedoucí oddělení. Proces získávání zaměstnanců počíná vznikem požadavku na volné pracovní místo. Vedoucí příslušného střediska konzultuje potřebu nových zaměstnanců s personálním oddělením. Volné pracovní místo vzniká na základě potřeby nového zaměstnance z důvodu rozšíření činnosti organizace, anebo z důvodu dosažení důchodového věku stávajícího zaměstnance, odchodu zaměstnance na mateřskou dovolenou nebo ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance či zaměstnavatele. Pokud společnost obsazuje nové pracovní místo, potřebuje v první řadě vědět specifikace pracovní pozice. Organizace má stanovená určitá kritéria pro posouzení vhodných uchazečů o nabízené pracovní místo. RD Rýmařov s. r. o. vychází z pracovní náplně a požadavků vedoucího střediska. Při specifikaci nové pracovní pozice využívá RD Rýmařov s. r. o. Národní soustavu povolání (NSP). Organizace zde nalezne mnoho užitečných informací týkajících se popisu povolání a aktuálních požadavků na kvalifikace. Orientovat se v NSP pomáhá společnosti katalog prací uspořádaný dle odborných skupin, odborných směrů a kategorie CZ-ISCO.

Předtím než organizace vybere vhodné uchazeče, musí je nejprve získat z vhodných zdrojů, ať už interních či externích. Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů představuje pro organizaci značné výhody, protože zaměstnanci znají prostředí firmy, způsob a organizaci práce, spolupracovníky a hodnotu firmy. Z tohoto důvodu se takto získaní pracovníci i rychleji adaptují, a proto společnost upřednostňuje získávání pracovníků z vnitřních zdrojů zejména pro technicko-hospodářské pozice. Některým pracovníkům pracujících na dělnických pozicích umožňuje organizace po získání určitých pracovních zkušeností i kariérní postup a mohou se tak ucházet o THZ pozici. Pokud jde však o získávání zaměstnanců na dělnické pozice, většinou společnost hledá vhodné uchazeče z externích zdrojů.

Vnější zdroje jsou využívány RD Rýmařovem v případě, že pracovní místo nebylo možné obsadit interním pracovníkem. Nezaměstnanost v ČR se na základě údajů Českého statistického úřadu k 31. 12. 2018 aktuálně pohybuje okolo 3,1 %.

Dle aktuální situace na trhu práce dochází k převisu nabídky zaměstnavatelů a nedostatku pracovníků zejména v technických a dělnických oborech. Proto v mnoha případech v praxi dochází k tomu, že požadavky firem na kvalifikaci pracovníků se neshodují s kvalifikací zájemců o práci. V RD Rýmařov s. r. o. momentálně hledají zaměstnance na pracovní pozici elektrikář, řidič autojeřábu, vazač břemen, instalatér, malíř, tesař, topenář a pokrývač.

Společnost RD Rýmařov s. r. o. při získávání zaměstnanců využívá několik nástrojů:

- regionální tisk,
- úřad práce,
- personální agenturu,
- veletrh řemesel a zaměstnanosti,
- vzdělávací instituce,
- doporučení přes interního zaměstnance,
- internet,
- webové stránky organizace.

### **Regionální tisk**

Metoda inzerce je využívána organizací jen zřídka, protože po analýze tohoto nástroje zjistili neefektivnost této metody. Firma inzeruje např. v tisku 5+2 deník, Zikado noviny, Právo a Hospodářské noviny. Tato metoda nepředstavuje pro společnost přínos, jelikož v dnešní době je nejefektivnějším způsobem hledání nových zaměstnanců prostřednictvím sociálních internetových služeb. Internet je metodou snižující náklady na nábor podniku a umožňující shánět schopné pracovníky rychleji než přes tradiční inzerci, která už upadá.

### **Úřad práce**

Nedostatek pracovníků týkající se zejména dělnických pozic vede organizaci k najímání pracovníků ze zahraničí. Aby firma mohla zaměstnat cizince, musí splnit určité podmínky. Tyto podmínky upravuje zákon č. 435/2000 Sb. o zaměstnávání cizinců na území ČR a zákon č. 326/1999 Sb. obsahující podmínky o pohybu cizinců na území ČR.

Přes Hospodářskou komoru ČR je využíván RD Rýmařovem s. r. o. státní program Režim Ukrajina, umožňující jednodušší získávání pracovníků z této země. V případě, že chtějí zaměstnávat Ukrajince, musí nejprve splnit povinnost uveřejnění inzerátu přes Úřad práce ČR. Pokud do 30 pracovních dnů nenajdou vhodného pracovníka na dané pracovní místo, mohou nabídnout místo registrovaným cizincům v Centrální evidenci míst vhodných pro zaměstnanecké karty.

Zaměstnanecká karta opravňuje jejich držitele nejen k pobytu na území ČR, ale také především k vykonávání práce. Žádost o zaměstnaneckou kartu se podává na zastupitelském úřadu ČR. Cizinec musí dodat platný cestovní pas, dokladovou fotografii, smlouvu či budoucí smlouvu, potvrzení o ubytování, dokument prokazující kvalifikaci na danou pozici, výpis z rejstříku trestů vydaný Ukrajinským úřadem. Výhodou je přesun potřebných pracovních sil, kterých má ČR nedostatek a jiné národy v ČR zatím moc pracovat nechtějí. Na Ukrajině je pořád dost nezaměstnaných řemeslníků. V případě, že cizinec splní výše uvedené podmínky, zastupitelský úřad mu vydá vízum k pobytu nad 90 dnů za účelem převzetí zaměstnanecké karty. Negativem tohoto procesu v rámci Režimu Ukrajina je délka vyřizování zaměstnanecké karty trvající přibližně třičtvrtě roku. ([www.portal.mpsv.cz](http://www.portal.mpsv.cz)).

### **Personální agentura**

RD Rýmařov s. r. o. spolupracuje s personální agenturou Poly Search, s. r. o., která se specializuje na získávání kvalifikovaných a spolehlivých pracovníků z Ukrajiny, a to především na dělnické profese. Jelikož agentura má mnoholeté zkušenosti s Ukrajinskými pracovníky, detailně zná kulturní i pracovní zvyklosti v České republice a na Ukrajině. Pro organizaci je spolupráce s personální agenturou klíčová, protože agentura ručí za kvalitní pracovníky, firma se tak vyhne finanční a časové ztrátě, způsobené problémy s Ukrajinskými pracovníky. Musí však vynaložit nemalé finanční prostředky ([www.polysearch.cz](http://www.polysearch.cz)).

### **Veletrhy řemesel a zaměstnanosti**

Po celé ČR je jich nespočet a mají různé názvy. Např. organizátorem veletrhu řemesel a zaměstnanosti ARTIFEX je Úřad práce ČR v Bruntále a Městský úřad Krnov. Veletrhy se pořádají ve spolupráci se středními školami a zaměstnavateli. Akce je určena pro budoucí žáky středních škol, jejich rodiče a pedagogy, nezaměstnané a pro veřejnost. Na veletrzích se prezentují řemesla a málo atraktivní obory na trhu práce.

Pořadatelé veletrhů věří, že nabízené řemeslné a technické obory pomohou žákům při volbě budoucí profese. Veletrhy nabízí několik perspektivních řemeslných oborů jako např. nástrojář, obráběč kovů, zámečník, elektrikář, jež prezentují vybrané střední školy z okolí pořádaného veletrhu. RD Rýmařov s. r. o. spolupracuje s organizátory těchto veletrhů, protože zde mohou získat budoucí pracovníky.

### **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Společnost se zaměřuje na podporu dřevozpracujících a stavebních oborů na všech úrovních – od dětí v mateřských školách, žáky základních škol, přes učební obory až po vysokoškolské programy. Spolupráce s mateřskými školami a základními školami přináší do povědomí dětí využívání dřeva v běžném životě člověka jako součást zdravého životního stylu (např. omalovánky s domečky nebo dřevěné stavebnice). Na tuto aktivitu navazuje i podpora a rozvoj studijních oborů, které se zabývají lesnictvím, zpracováním dřeva a stavebnictvím.

Firma pořádá exkurze pro střední odborné školy s dřevozpracujícími a stavebními obory, jelikož v dnešní době je problém najít kvalifikované řemeslníky. Umožňují studentům ze středních škol také praxi ve firmě. Studenti mají možnost ověřit si své znalosti přímo v praxi a získat tak pracovní zkušenosti. Pokud jsou šikovní a mají zájem pracovat pro firmu, může být nabídnut pracovní poměr.

### **Doporučení přes interního zaměstnance**

Zaměstnanci mají možnost se zeptat svých známých, zda by nechtěli pro společnost pracovat na některé z volných pozic. Společnost však za doporučení pracovníka neposkytuje finanční odměnu.

### **Internet**

Organizací jsou občas využívány internetové stránky [www.jobsystems.cz](http://www.jobsystems.cz) s tím, že inzerce byla uveřejněna na dalších 21 personálních serverech (např. [www.easy-prace.cz](http://www.easy-prace.cz), [www.volnamista.cz](http://www.volnamista.cz), [www.najdipraci.cz](http://www.najdipraci.cz), [www.dobraprace.cz](http://www.dobraprace.cz), [www.zamestnani.cz](http://www.zamestnani.cz), [www.freejobs.cz](http://www.freejobs.cz)). Nevýhodou této inzerce byla spolupráce s nepříliš známými servery. Firma tuto kampaň zhodnotila jako málo úspěšnou a nákladnou, protože uveřejnění nabídky na jeden měsíc na výše uvedených webových stránkách stála 5 000 Kč.



### **Webové stránky RD Rýmařov s. r. o.**

Na webových stránkách [www.rdrymarov.cz/kariera](http://www.rdrymarov.cz/kariera) jsou nabízeny volné pracovní pozice především pro dělnické pozice např. malíř, elektrikář, pokrývač, tesař, instalatér a topenář. Uchazeč zde nalezne informace o pracovní náplni, požadavcích a kontaktních osobách, které poskytnou bližší informace v případě zájmu uchazečů. Pokud uchazeči nenajdou požadovanou pozici, mají možnost vyplnit kontaktní formulář, přiložit svůj životopis a pokud firmu zaujme, uloží si jej do své databáze potencionálních uchazečů. Uchazeče pak firma osloví v případě, že splňuje požadavky odpovídající volné pracovní pozici. Díky svým webovým stránkám může společnost vyhodnocovat, kolik lidí vidělo jejich nabídku volných pracovních pozic.

## **5.2 Proces výběru zaměstnanců**

RD Rýmařov s. r. o. postupuje při výběru zaměstnanců dle toho, zda jde o dělnickou, anebo THZ pozici. Za výběr zaměstnanců zodpovídá personální ředitelka a příslušný vedoucí střediska, na jehož pracovišti vznikla potřeba obsadit či vytvořit novou pracovní pozici. Personální ředitelka konzultuje výběr zaměstnance s vedoucím útvaru.

### **5.2.1 Předvýběr uchazečů o zaměstnání**

Počátkem výběrového řízení je uveřejnění inzerátu s nabídkou volných pracovních pozic. Následuje období sběru životopisů zaslaných od uchazečů o pracovní místo a dochází k předvýběru vhodných kandidátů, které provádí personální ředitelka ve spolupráci s vedoucím střediska budoucího zaměstnance společnosti.

Personální oddělení požaduje od všech uchazečů životopis, který mohou odeslat prostřednictvím e-mailu nebo mohou využít kontaktní formulář na webových stránkách společnosti, kde životopis přiloží k vyplněnému formuláři, případně mohou svůj životopis zanechat osobně na personálním oddělení.

Na rozdíl od dělnických pozic personalistka uvítá u THZ pozic i motivační dopisy, dokazující skutečný zájem uchazeče a jeho motivaci pro danou pozici. Předvýběr uchazečů vychází z aktuálně přijatých životopisů, anebo z životopisů získaných z interní databáze vhodných uchazečů o zaměstnání.

Personální ředitelka společně s personalistkou a příslušným vedoucím střediska, analyzují získané životopisy, na základě předem stanovených požadavků na danou pracovní pozici, vyhledají vhodné kandidáty, které pak kontaktuje telefonicky personalistka s nabídkou pozvání k výběrovému pohovoru či osobní schůzce. Pokud se jedná o dělnickou pozici, výběrový pohovor se nekoná. Podrobnější popis procesu výběru zaměstnance na dělnickou pozici je nastíněn v následující kapitole č. 5.2.2.

### **5.2.2 Výběr zaměstnanců na dělnické pozice**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.1 Proces získávání zaměstnanců, v dnešní době trpí zaměstnavatelé nedostatkem pracovníků na trhu práce, převážně v technických a řemeslných oborech. V případě dělnických profesí se oficiální výběrové řízení nekoná. Personalistka na základě všech přijatých životopisů kontaktuje telefonicky uchazeče o dělnickou profesi a pozve je na osobní schůzku v určitém termínu.

Uchazeče si bere na starost příslušný vedoucí pracovník, na jehož středisko se obsazují pracovní pozice. Vedoucí pracovník ukáže uchazečům pracoviště, objasní pracovní náplň pracovníka vztahující se k dané pracovní pozici, informuje jej o mzdovém ohodnocení. V některých případech může vedoucí střediska otestovat přesnost, manuální zručnost a rychlost reakce. Uchazeči mohou pro svou představu vidět, jak to na daném pracovišti funguje a co všechno daná pracovní pozice obnáší.

Vedoucí střediska uchazeče informuje také o možných ztížených pracovních podmínkách jako je např. riziko hluku, prachu a vibrací. Pokud uchazeč projeví zájem, následuje nejdříve jeho vyslání na zdravotní vstupní prohlídku k lékaři poskytujícímu závodně lékařskou péči pro firmu. Lékař vydá posudek, zda je pro danou práci uchazeč způsobilý nebo nikoliv. U rizikových pracovišť – výroba a montáž musí být k posudku doloženy i posudky odborných lékařů. Po zdravotní prohlídce uchazeč uzavře s personalistkou základní dokumenty, které jsou zmíněny v kapitole 5.2.4 Přijímání zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že je na trhu práce nedostatek pracovní síly pro dělnické pozice, vedoucí střediska rozhoduje ihned na místě, zda uchazeče přijme na danou pracovní pozici. Poté už záleží na kandidátovi, jak se rozhodne, zda vstoupí do pracovního poměru, anebo bude chtít čas na rozmyšlenou či odmítne.

### 5.2.3 Výběr zaměstnanců na pozici THZ

Nejprve si společnost musí uvědomit, zda bude obsazovat volnou pracovní pozici interními zaměstnanci nebo bude hledat zaměstnance z vnějšího prostředí firmy. Pokud se jedná o výběr zaměstnanců na pozici THZ, výběrové řízení většinou probíhá ve dvou kolech.

V prvním kole výběrového řízení personální ředitelka ve spolupráci s personalistkou vyselektují dle přijatých životopisů, anebo z životopisů z interní databáze společnosti nejvhodnější kandidáty, které roztřídí do tří skupin – nejvhodnější, méně vhodné a nevhodní uchazeči.

Druhé kolo výběrového řízení probíhá dle toho, jaká pozice THZ je obsazována. Většinou má výběrové řízení dvě části. První část je zaměřena na předem připravené otázky, které jsou kladeny uchazečům a na základě jejich odpovědí, dle potřeby, tazatelé rozvíjí další otázky. Výběrové řízení je vedeno formou polostrukturovaného rozhovoru, jehož se účastní personální ředitelka, vedoucí příslušného střediska a personalistka. Délka výběrového rozhovoru je přibližně 30 minut na každého kandidáta. Příkladem předem připraveného okruhu otázek mohou být následující otázky:

- „Můžete se nám, prosím, krátce představit?“
- „Co víte o naší společnosti RD Rýmařov?“
- „Proč hledáte novou práci?“
- „Proč chcete pracovat právě pro RD Rýmařov?“
- „Co Vás zaujalo na naší pracovní nabídce?“
- „Jaká byla Vaše náplň práce, Vaše povinnosti a zodpovědnosti?“
- „Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?“
- „Co očekáváte od pracovního místa?“
- „Kdy můžete nastoupit?“
- „Proč bychom měli přijmout právě Vás?“

Výběrový rozhovor řídí personální ředitelka a vedoucí střediska klade případné doplňující otázky. Během rozhovoru si všichni přítomní tazatelé zaznamenávají poznámky k jednotlivým uchazečům, ohledně jeho znalostí, dovedností, zkušeností, projevu a celkovém dojmu. Společnost k hodnocení uchazečů nevyužívá žádný předem připravený hodnotící formulář.

Druhou částí výběrového řízení mohou být testy odborných znalostí, které se odvíjí od pozice obsazovaného pracovního místa. Testování odborných znalostí může probíhat počítačovou i papírovou formou. Například na pozici asistentky dispečera dochází k testování zručnosti, na pozici projektanta musí mít osoba technické zaměření a rozumět stavitelství. Pokud jde o pozici, kde uchazeč bude potřebovat ke své práci cizí jazyk, může probíhat část pohovoru v jiném jazyce. Ke konci pohovoru má prostor uchazeč pro své dotazy, eventuálně může doplnit argumenty, proč by firma měla přijmout právě jeho. Závěrem druhého kola výběrového řízení je vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru a případných testů odborných znalostí a dovedností. Výběrový pohovor je ukončen poděkováním za účast kandidáta na výběrovém řízení. O výsledku výběrového řízení jsou všichni účastníci informováni telefonicky nebo e-mailem dle domluvy.

### **5.3 Přijímání zaměstnanců**

Budoucí zaměstnanec musí před sjednáním pracovního poměru předložit na personálním oddělení následující dokumenty:

- lékařský posudek o zdravotní způsobilosti (provádí smluvní lékař společnosti),
- řádně vyplněný osobní dotazník zaměstnance (viz Příloha č. 1),
- doklady o dosaženém vzdělání a kvalifikaci, osvědčení o absolvování kurzů, seminářů, rekvalifikace,
- platný občanský průkaz (nebo pas) a průkaz pojištěnce zdravotní pojišťovny, řidičské oprávnění,
- číslo bankovního účtu, na nějž má být zasílána mzda dle dohody,
- rodné listy dětí, a to pouze v případě uplatnění slevy na dani,
- potvrzení o zaměstnání neboli zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, včetně potvrzení o vyřazení z evidence uchazečů o zaměstnání z úřadu práce,
- ukončení nebo pozastavení živnosti,
- rozhodnutí o přiznání důchodu, byl-li přiznán,
- potvrzení o zdanitelných příjmech od předchozího zaměstnavatele v originále,
- další doklady o zdravotní způsobilosti,
- platný výpis z rejstříků trestů, ne starší 3 měsíců, rozhodne-li zaměstnavatel, že je to nutné vzhledem k povaze práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat, platný výpis musí předložit nejpozději do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru a další.

Personální ředitelka je zmocněna jednatelem uzavírat pracovněprávní vztahy. Pracovní poměr se zakládá na základě platného Zákoníku práce, a to písemnou pracovní smlouvou uzavřenou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pracovní smlouva se uzavírá nejpozději v den nástupu do zaměstnání, musí být podepsána oběma smluvními stranami. Smlouvy připravuje personální oddělení. Jedno vyhotovení obdrží zaměstnanec, druhé zůstává zaměstnavateli z důvodu založení do osobního spisu. V pracovní smlouvě se sjednává zkušební lhůta, která nesmí být delší než 3 měsíce ode dne vzniku pracovního poměru, to se týká řadových zaměstnanců. U vedoucích zaměstnanců nesmí být zkušební lhůta delší než 6 měsíců.

## **5.4 Proces adaptace zaměstnanců**

Počátkem adaptačního procesu je den nástupu do zaměstnání. Adaptační proces ve společnosti koresponduje se zkušební lhůtou uvedenou v pracovní smlouvě. U vedoucích zaměstnanců je adaptační doba maximálně 6 měsíců, u ostatních pracovníků trvá tato lhůta 3 měsíce. Pokud pracovník nepředložil na personálním oddělení některý ze vstupních dokumentů, zmíněných v kapitole 5.3 Přijímání zaměstnanců, dodá je personalistce v nejbližší možné době.

Při nástupu do zaměstnání probíhá celooorganizační adaptace zaměstnance, to znamená, personalistka seznámí zaměstnance s právy a povinnostmi, s pracovními podmínkami, s podmínkami odměňování, se všemi vnitřními předpisy např. s kolektivní smlouvou, organizačním řádem, odpovědnostním řádem a pracovním řádem.

Dále všichni zaměstnanci musí absolvovat vstupní školení BOZP, životního prostředí a požární ochrany, školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, týkají se jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může zaměstnanec přijít na pracovišti do styku. Příímý nadřízený musí zaměstnance seznámit také s dalšími interními předpisy a směrnicemi, které se vztahují k jimi vykonávané práci a ke konkrétnímu pracovišti.

Nadřízený zaměstnance zajistí při nástupu zaměstnance do zaměstnání jeho vybavení nezbytnými osobními ochrannými pracovními prostředky, včetně administrativního zajištění svěřených předmětů na základě písemného potvrzení.

Když už je zaměstnanec seznámen se základními údaji o fungování organizace, následuje adaptace na konkrétní pracovní místo. Přímý nadřízený zaměstnance obeznámí nového pracovníka s jeho pracovištěm a pracovními úkoly, pracovními postupy a spolupracovníky. Během adaptačního období, které se shoduje se zkušební dobou, nový zaměstnanec plní zadané pracovní úkoly pod dohledem přímého vedoucího pracovníka. V průběhu adaptace vedoucí pracovník soustavně zkoumá, zda nový zaměstnanec odpovídá kvalifikačním požadavkům a zda plní stanovené pracovní úkoly. Pokud si nový pracovník s něčím neví rady, může se obrátit na své spolupracovníky či vedoucího pracovníka, kteří jej se vstřícností nasměrují.

V případě přemístění zaměstnance na jiné pracovní místo, musí vedoucí pracovník opětovně seznámit zaměstnance s pracovní náplní a s příslušnými bezpečnostními předpisy o požární ochraně a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování.

Pro hodnocení adaptace zaměstnanců nemá společnost zatím zaveden žádný jednotný systém. To znamená, neprobíhají žádné zpětnovazební rozhovory a zaměstnancům není předkládán ani žádný dotazník. Zpětnou vazbu a informace o adaptaci jednotlivých nově nastupujících zaměstnancích získávají individuálně od jejich nadřízených. Z tohoto důvodu záleží na samotném pracovníkovi, jakým způsobem plní svěřené úkoly, jaké jsou jeho schopnosti, dovednosti, vstřícnost a jakým způsobem zapadne do pracovního kolektivu.

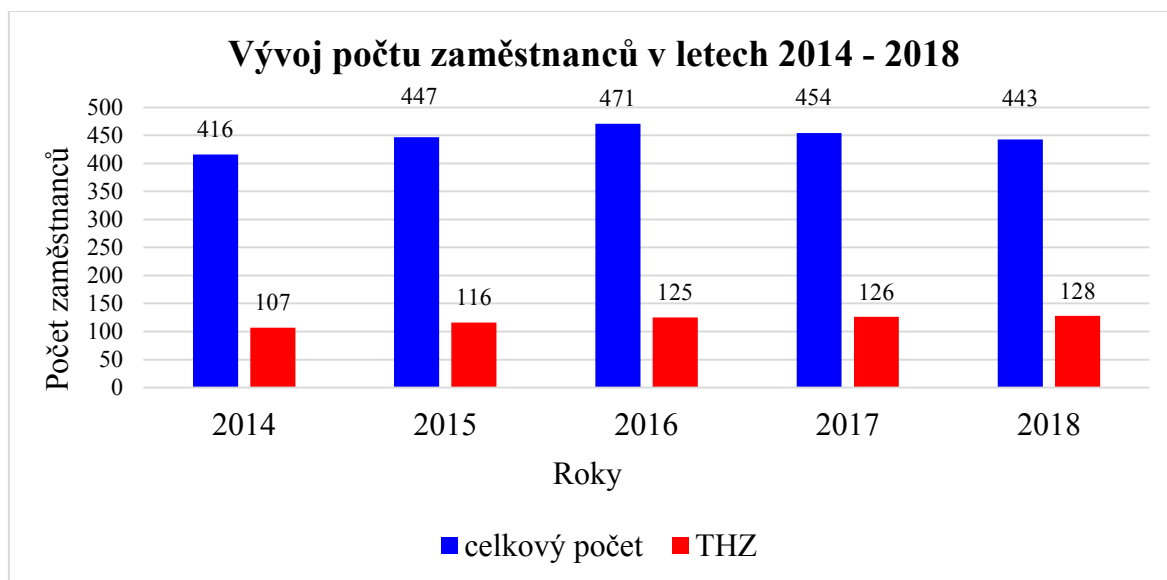
Personální ředitelka si během zkušební doby osobně zjišťuje a mapuje zpětnou vazbu adaptace nových zaměstnanců zpravidla však na THZ pozicích. U dělnických pozic tuto situaci mapuje personalistka. Ke konci zkušební doby totiž získává informace pro zjištění, zda budou s dotyčným zaměstnancem vedoucí jednotlivých úseků chtít pokračovat, anebo s ním ve zkušební době ukončí pracovní poměr.

## 5.5 Analýza dotazníkového šetření

Ve vybrané společnosti byla využita k analýze současného stavu systémů výběru a adaptace zaměstnanců metoda dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen na míru společnosti a byl konzultován s personální ředitelkou společnosti. Pomocí dotazníku bude následně zjišťována spokojenost zaměstnanců se stávajícími procesy.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno pouze na THZ, kteří ve firmě nepracují déle než 5 let. Tato skupina respondentů byla vybrána z důvodu relevantnosti jejich odpovědí, protože zaměstnanci pracující delší dobu ve společnosti si nemusí výběrové řízení a proces adaptace dostatečně pamatovat. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2014 až 2018 je znázorněn v následujícím Grafu 5.1.

*Graf 5.1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2014 – 2018*



*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti*

Cílem dotazníků je analyzovat proces výběru a adaptace zaměstnanců a navrhnout tak vhodná řešení pro zkvalitnění těchto procesů ve vybrané společnosti. Dotazník byl rozeslán e-mailem 39 zaměstnancům přímo přes personální ředitelku společnosti, vzhledem k tomu, že zaměstnanci zná a celkově urychlila průběh dotazníkového šetření. Průzkum probíhal v měsíci březnu a byl stanoven na 5 kalendářních dní (od 11. března do 15. března 2019). Z 39 respondentů odpovědělo na dotazník 30 zaměstnanců, což představuje 77 % úspěšnost návratnosti. Dotazník byl zcela anonymní a dobrovolný.

Návratnost dotazníků mohla být vyšší, bohužel někteří ze zaměstnanců jej nemohli vyplnit z důvodu čerpání rodičovské dovolené nebo pracovní neschopnosti. Součástí dotazníku je krátké představení mé osoby a zdůvodnění potřeby jeho vyplnění. Dotazník obsahuje 28 otázek, které jsou rozděleny do tří částí. První část je složena ze tří identifikačních otázek sloužících ke zjištění statistických údajů a jako kritérium k posuzování a vytvoření kontingenčních tabulek. Druhou část tvoří 12 otázek vztahující se k procesu výběru zaměstnanců. Poslední část dotazníku je složena také ze 13 otázek, které se týkají procesu adaptace zaměstnanců. V dotazníku jsou položeny otázky uzavřené, ale i polouzavřené, kde mají dotazovaní prostor volně vyjádřit svůj názor. Dotazník je přiložen na konci diplomové práce v Příloze č. 2.

### 5.5.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření

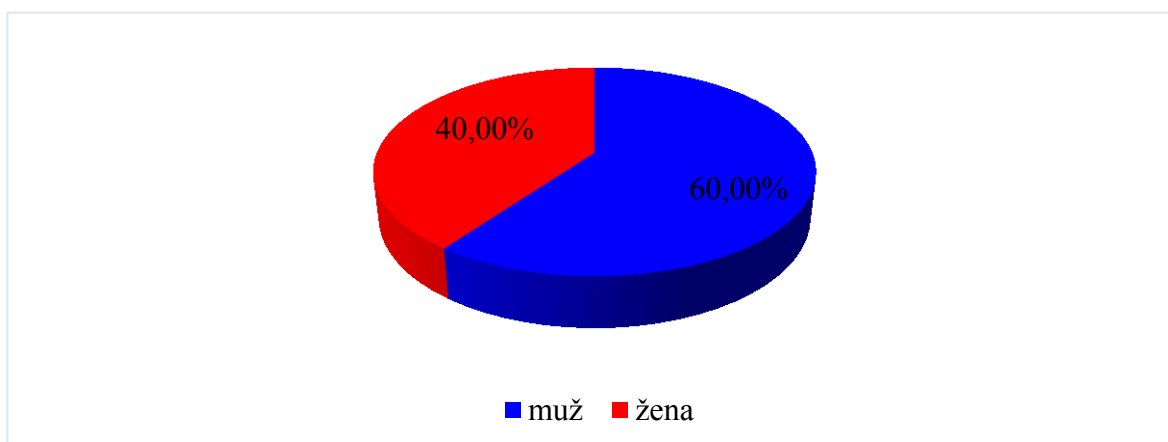
V této části kapitoly jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníkového šetření. Ke každé otázce je zpracován koláčový nebo sloupcový graf, zaznamenávající výsledky dotazníků a kontingenční tabulky, které se nacházejí v Příloze č. 3. Grafické zpracování probíhalo pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel.

## IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

### Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?

Z Grafu 5.2 vyplývá, že dotazník vyplnilo celkem 30 zaměstnanců, z toho 18 bylo mužů (60 %) a 12 žen (40 %). Dotazník vyplnilo více mužů, což vyplývá ze struktury THZ. Na THZ pozicích pracuje 96 mužů (75 %) a 32 žen (25 %).

*Graf 5.2 Pohlaví zaměstnance*



*Zdroj: vlastní zpracování*

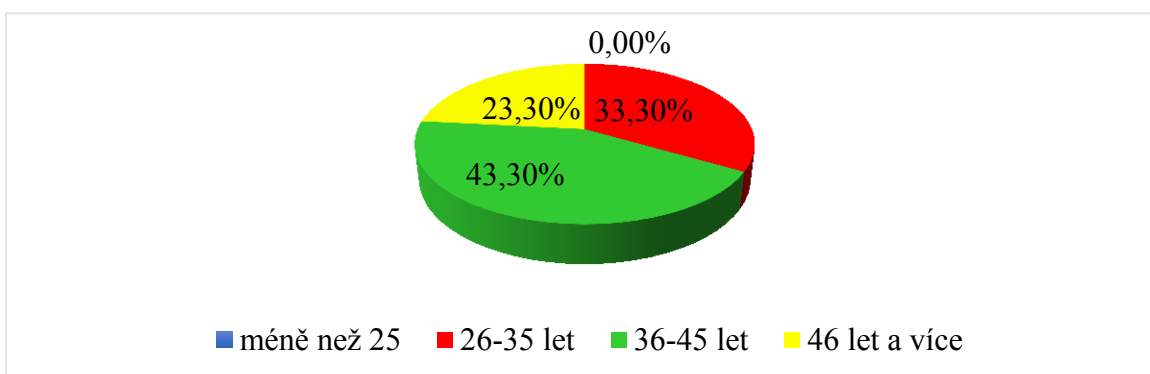


## Otázka č. 2: Kolik Vám je let?

Co se týká, věkové struktury zaměstnanců z Grafu 5.3 vidíme, že nejvíce dotazovaných 43,30 % (13) se pohybuje ve věkové kategorii 36–45 let, druhou nejpočetnější kategorií s 33,30 % (10) jsou respondenti ve věku 26–35.

Dalších 23,30 % (7) tvoří skupina zaměstnanců nad 46 let. Z výše uvedeného vyplývá, že společnost zaměstnává na THZ pozicích z velké části mladší lidi.

*Graf 5.3 Věková struktura THZ*

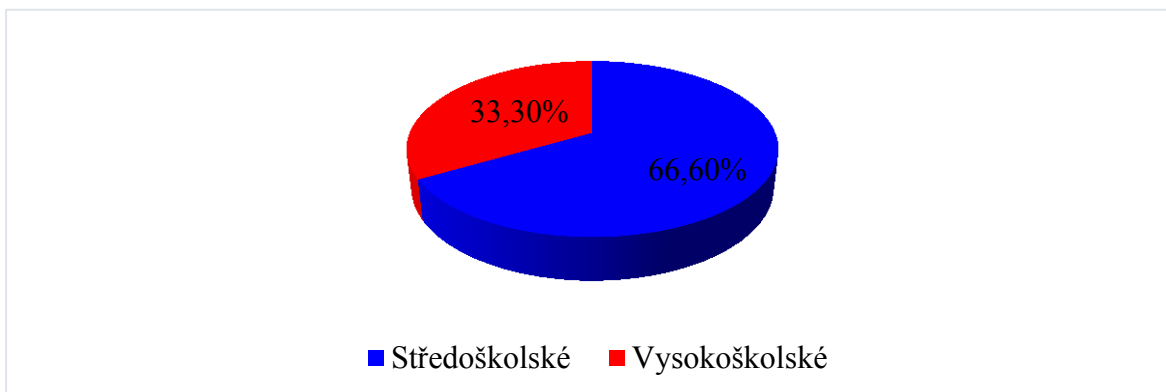


*Zdroj: vlastní zpracování*

## Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V níže uvedeném Grafu 5.4 je zobrazena vzdělanostní struktura THZ dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Největší skupinu zaměstnanců 66,70 % (20) tvoří středoškoláci, dále pak absolventi vysokých škol 33,30 % (10).

*Graf 5.4 Sktruktura vzdělání THZ*



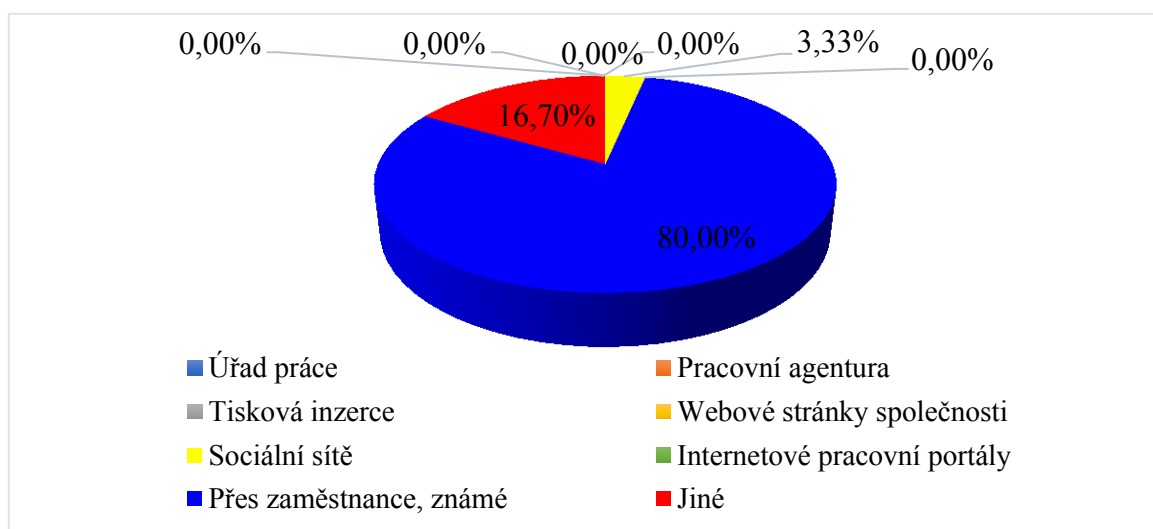
*Zdroj: vlastní zpracování*

## VÝBĚR ZAMĚSTNACŮ

### Otázka č. 4: Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce respondentů 80 % (24) se dozvědělo o volném pracovním místě přes interního zaměstnance či známého. Jednotlivé odpovědi zaměstnanců byly zaznamenány také v kontingenční tabulce (viz Příloha č. 3, Tabulka 5.1). Vzhledem ke zvoleným identifikačním otázkám (kritériím) z Tabulky 5.1 vyplývá, že odpověď „doporučení přes interního zaměstnance a známé“ byla uvedena s velkou převahou. Obě pohlaví zvolili tuto odpověď ze 40 %. Tento zdroj představuje určité výhody i nevýhody. Výhodou je, že většinou zaměstnavatel upřednostní tohoto uchazeče, protože jej doporučil jeho zaměstnanec, kterému věří. Nevýhodou může být závazek vůči známému, protože vůči němu můžeme cítit určitou zodpovědnost. Druhým zdrojem informací o volné pracovní pozici byly uvedeny jiné zdroje 16,70 % (5). Odpověď „jiné zdroje“ neuvedla ani jedna z žen. Jen v jednom případě respondent uvedl, že byl kontaktován přímo společností. Dalším zdrojem informací byly sociální sítě, které označil jeden respondent mužského pohlaví ve věku nad 46 let. Žádný z oslovených respondentů neodpověděl na ostatní využívané zdroje informací (úřad práce, tisková inzerce, pracovní agenturu, webové stránky společnosti, internetové pracovní portály).

Graf 5.5 Zdroj informací o volném pracovním místě

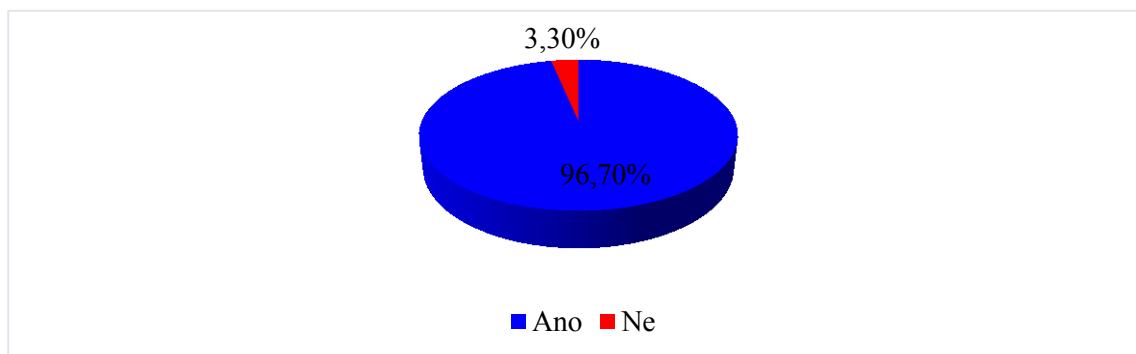


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 5 Byly pro Vás údaje o nabízeném pracovním místě dostačující?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda předávající zdroj poskytl zaměstnanci veškeré potřebné informace o volné pracovní pozici. Respondenti měli na výběr ze dvou odpovědí, z Grafu 5.6 je patrné, že informace o pracovním místě byly úplné, protože 96,70 % (29) odpovědělo „Ano“. Z Tabulky 5.2 je zřejmé, že za nedostatečné informace o pracovním místě považuje jen 3,30 %, tj. 1 osoba ve věku 26-35 let s vysokoškolským studiem.

Graf 5.6 Úplnost informací o nabízeném pracovním místě

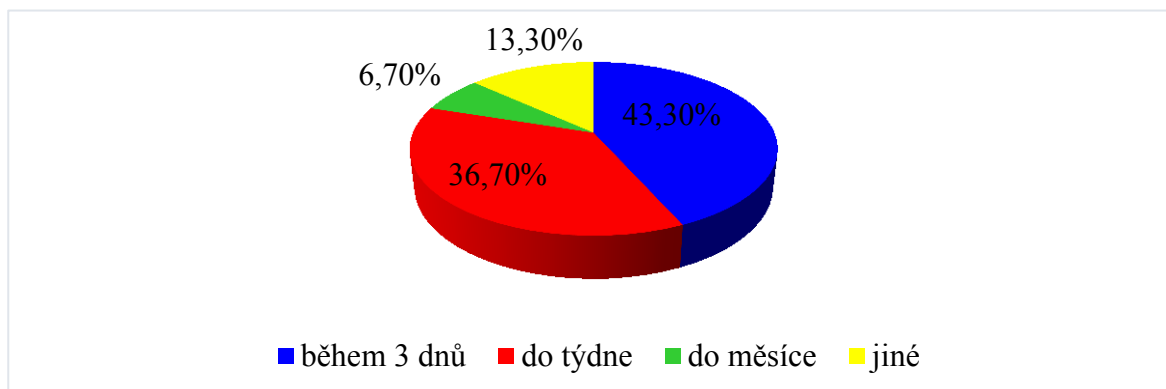


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 6: Po jaké době jste obdržel/a zpětnou vazbu na Vaši žádost o pracovní místo?

Největší část respondentů s 43,30 % (13) byla kontaktována firmou dle Grafu 5.7 do 3 kalendářních dnů od zaslání své žádosti o pracovní místo. Po obdržení životopisu bylo personalistkou kontaktováno 23,30 % mužů a 20 % žen. Dalším respondentům s 36,70 % (11) se ozvala do týdne. Ostatní zaměstnanci uvedli odpověď „do měsíce“ či „jiný časový horizont“. Z výše uvedeného je zřejmé, že společnost velmi rychle reaguje na přijaté žádosti kandidátů.

Graf 5.7 Doba obdržení poznání k výběrovému řízení

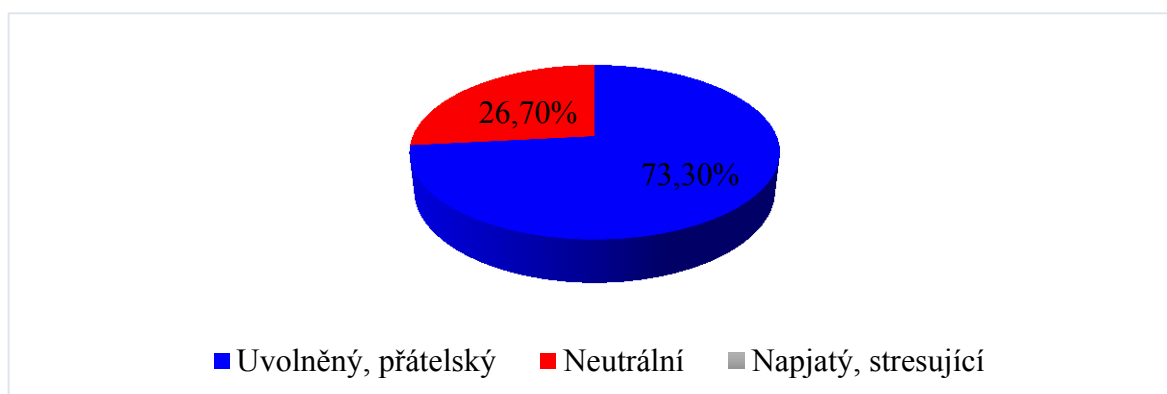


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 7: Jak byste zhodnotil/a průběh výběrového pohovoru?

Z odpovědí na tuto otázku z Grafu 5.8 je zřejmé, že všichni respondenti jsou s průběhem výběrového pohovoru spokojeni, protože pro 73,30 % (23) dotazovaných byl pohovor uvolněný, přátelský a ostatní 26,70 % (8) shledávali pohovor neutrálně. Negativně nereagoval nikdo z respondentů.

Graf 5.8 Zhodnocení průběhu výběrového pohovoru

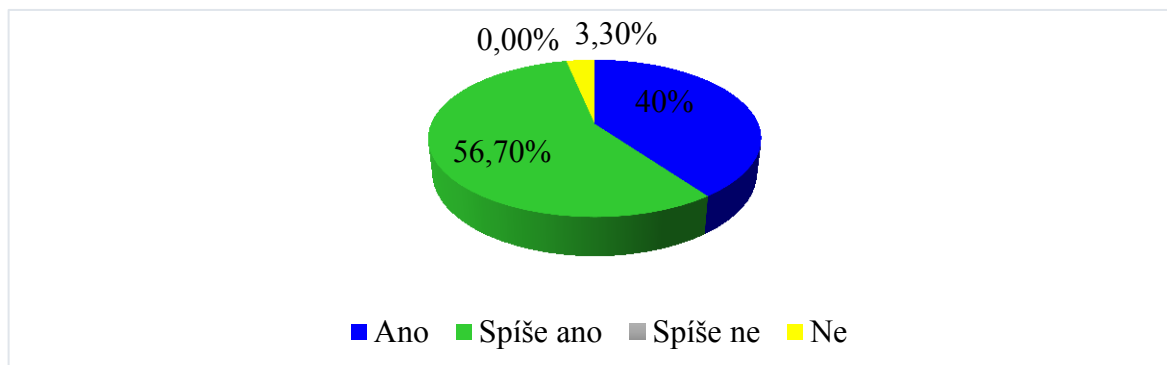


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 8: Získali jste během pohovoru dostatečné množství informací o nabízené pracovní pozici?

Z Grafu 5.9 je patrné, že 74 % (29) všech dotazovaných respondentů uvedlo, že jim při výběrovém pohovoru bylo poskytnuto dostatečné množství informací o nabízené pracovní pozici. Přičemž více než polovina 56,70 % (17) zastává názor „spíše ano“ a 40 % (12) respondentů se přiklání k odpovědi „Ano“. Dle Tabulky 5.5 jeden z mužů 3,30 % ve věku více než 46, který vystudoval vysokou školu, odpověděl, že během pohovoru neobdržel dostatek informací o pracovní pozici.

Graf 5.9 Úplnost informací o nabízené pracovní pozici během pohovoru

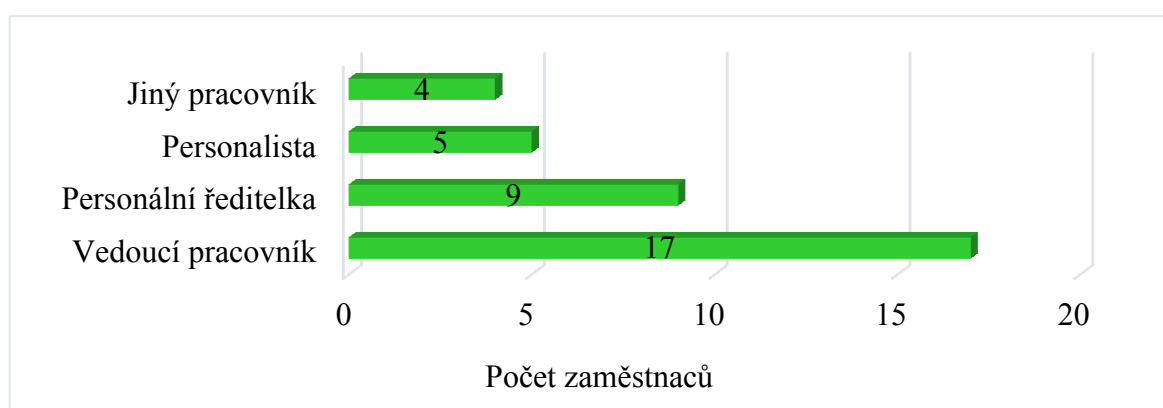


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 9: Kdo se účastnil výběrového pohovoru?

Respondenti u této otázky mohli označit více odpovědí. Nejčastější reakcí byl v Grafu 5.10 „vedoucí pracovník“, kterého zaznamenalo 17 zaměstnanců. Druhým nejvíce označeným účastníkem výběrového pohovoru byla se 7 hlasy „personální ředitelka“. Dále 5 dotazovaných odpovědělo „personalistu“ a 4 označili „jiného pracovníka“. Obecně lze konstatovat, že vedoucí pracovník hraje v procesu výběru zaměstnanců významnou roli, jelikož spolupracuje s personalistou při plánování, volbě metody výběru, postupu výběru, podstatně se podílí na posuzování uchazečů a může lehce odhadnout, zda daný uchazeč zapadne do pracovního kolektivu.

Graf 5.10 Účastníci výběrového pohovoru

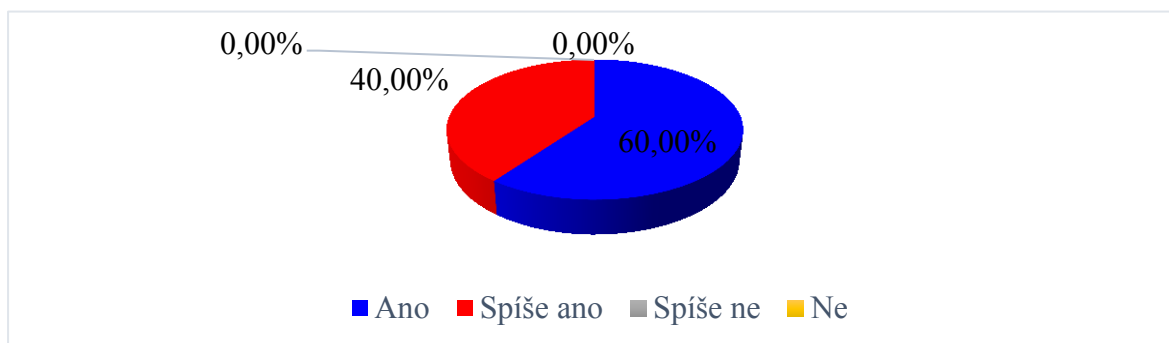


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 10: Byly osoby vedoucí výběrové řízení připraveny na pohovor?

V Tabulce 5.7 můžeme vidět dle jednotlivých kritérií, že převažuje odpověď „Ano“. Na otázku odpovědělo 60 % zaměstnanců jednoznačně „Ano“, ostatní respondenti ze 40 % odpověděli „spíše ano“. Z výsledků odpovědí jednotlivých zaměstnanců, jež ukazuje Graf 5.11, můžeme usoudit, že všichni dotazovaní byli spokojeni s připraveností osob vedoucích výběrové řízení.

Graf 5.11 Připravenost osob vedoucích výběrový pohovor



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 11: Byla Vám v průběhu pohovoru položena diskriminační otázka?

Z této otázky lze konstatovat, že 100 % respondentů odpovědělo jednoznačně „Ne“, tj. 30 dotazovaných zaměstnanců. Budoucí zaměstnavatel se rozhodně nesmí ptát na osobní záležitosti, které se týkají např. vyznání, sexuální orientace, věku, politického názoru zdravotního stavu včetně těhotenství nebo rodinné situace. Nicméně mnoho zaměstnavatelů tuto skutečnost porušuje.

Graf 5.12 Diskriminace účastníka pohovoru

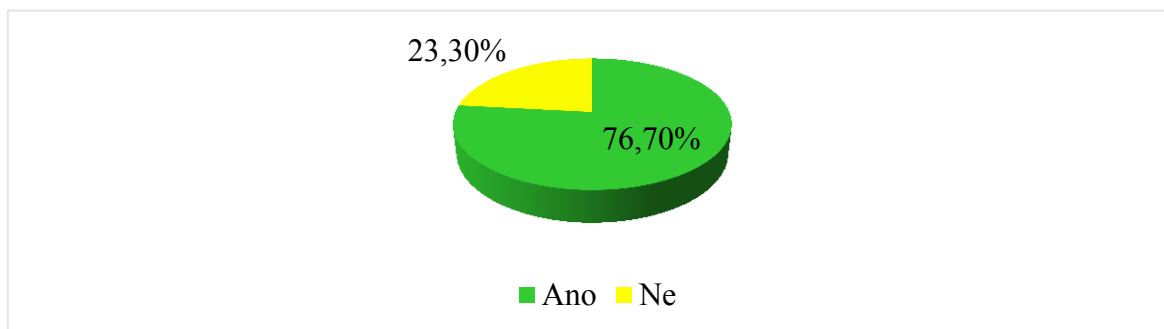


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 12: Byly v průběhu pohovoru zjišťovány Vaše znalosti a dovednosti?

Cílem otázky bylo zjistit, zda v průběhu pohovoru byly zjišťovány kandidátovy potřebné znalosti a dovednosti pro obsazovanou pracovní pozici, kterou bude vykonávat, anebo byl uchazeč přijat jen na základě údajů uvedených v profesním životopise. Účastníci dotazníkového šetření měli u výše uvedené otázky na výběr ze dvou možností. Z Grafu 5.13 je vidno, že většina respondentů 76,70 % (23) odpověděla kladně, tzn. osoby vedoucí pohovor ověřovaly jejich znalosti a dovednosti, zbývajících 23,30 % (7) odpověděli záporně, tedy jejich znalosti a dovednosti zjišťovány nebyly. Z Tabulky 5.9 je zřejmé, že odpověď „Ano“ uvedli z větší části 43,30 % muži, kdežto u žen to bylo o 10 % méně.

Graf 5.13 Zjišťování znalostí a dovedností

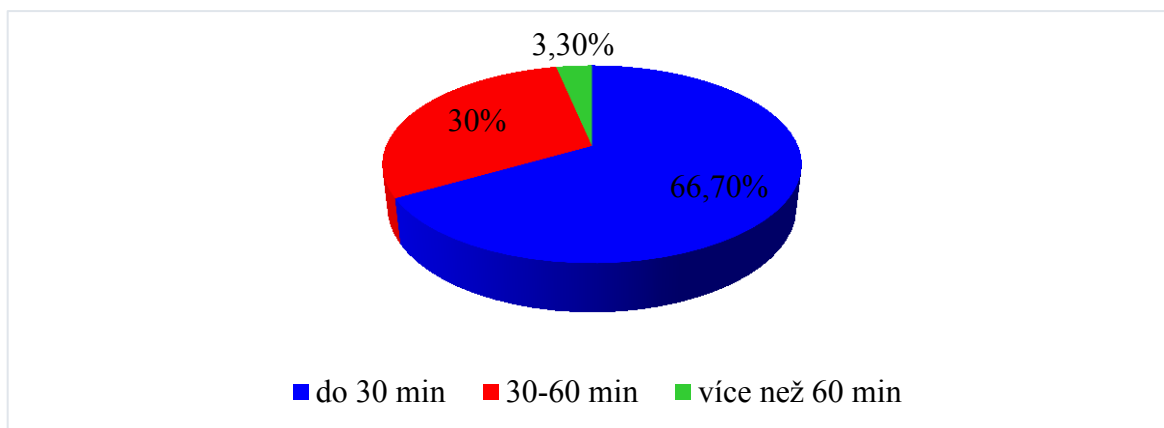


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 13: Jaká byla délka pohovoru?

Z Grafu 5.14 je patrné, že více než polovina 66,70 % (20) respondentů odpovědělo na výše uvedenou otázku „do 30 min“, z toho 43,33 % mužů a 23,33 % žen. Dalších 30 % (9) zaměstnanců uvedlo, že délka pohovoru se pohybovala od 30-60 min. Jen jedna žena, ve věku 36-45 let označila, že pohovor trval déle než 60 minut.

Graf 5.14 Délka pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování

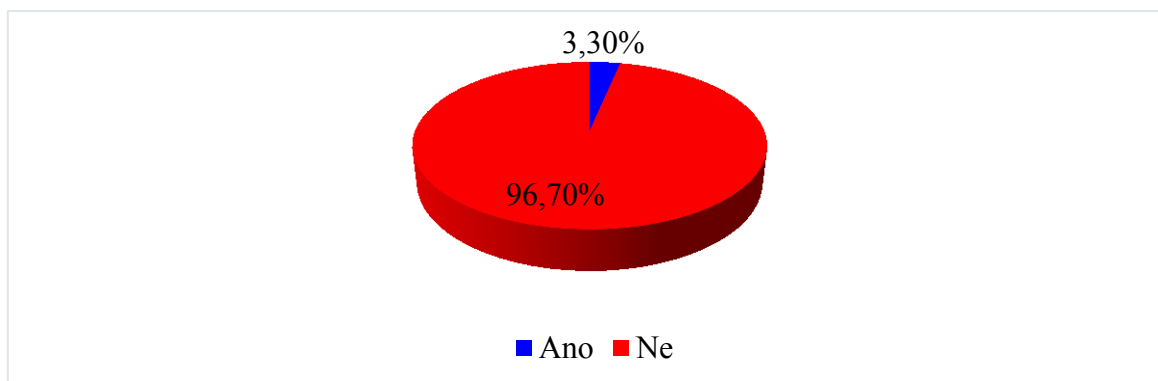
### Otázka č. 14: Měl/a jste dostatečný prostor na Vaše otázky?

Na dotaz odpověděli jednoznačně všichni respondenti kladně, tzn. 100 % v počtu 30 zaměstnanců. Z tohoto výsledku je patrné, že osoby vedoucí výběrový pohovor jsou vstřícné k uchazečům, snaží se vyslechnout jejich dotazy a odpovídat na ně.

### Otázka č. 15: Změnila byste něco na výběrovém řízení?

Tato otázka byla pro zaměstnance vytvořena formou polostrukturované otázky. Cílem dotazu bylo zjistit, zda jsou THZ spokojeni s výběrovým řízením v organizaci, případně mohli uvést návrhy na zlepšení výběrového procesu. Z Grafu 5.15 je evidentní, že téměř všichni zaměstnanci 96,70 % (29) jsou s výběrovým řízením ve firmě spokojeni. Dle Tabulky 5.13 byl s výběrovým řízením nespokojen pouze jeden muž se středoškolským vzděláním ve věku 36-45 let. Žádný z respondentů neuvedl jakýkoliv návrh na zlepšení výběrového procesu.

*Graf 5.15 Spokojenost s výběrovým řízením*



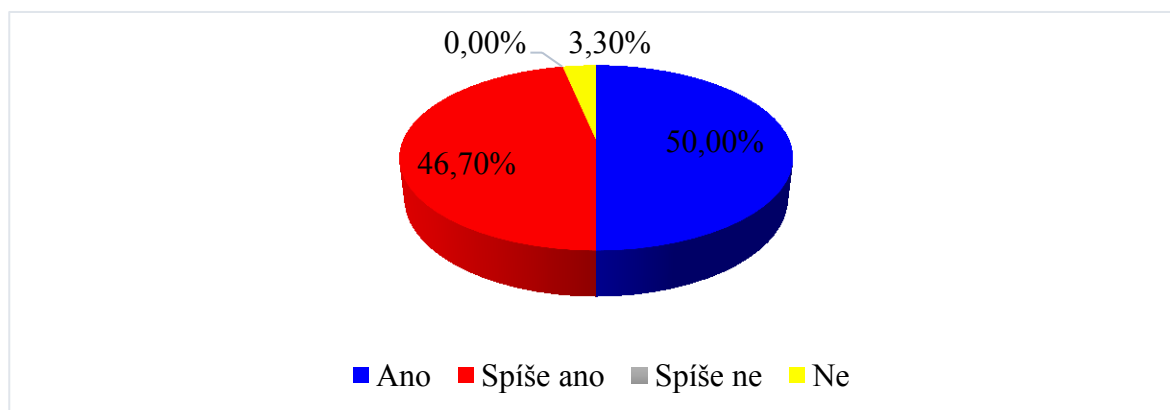
*Zdroj: vlastní zpracování*

## **ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ**

### **Otázka č. 16: Byl/a jste dostatečně obeznámen/a před nástupem do zaměstnání s pracovní náplní dané pracovní pozice?**

Účelem otázky bylo identifikovat, zda nastupující zaměstnanci jsou dostatečně seznámeni s pracovní náplní dané pracovní pozice, kterou budou vykonávat. Z Grafu 5.16 je patrné, že polovina respondentů odpověděla na otázku „Ano“ a menší polovina 46,70 % se přiklonila k odpovědi „Spíše ano“. Pouze jeden muž (3,30 %) ve věku nad 46 let se středoškolským vzděláním odpověděl záporně. Ze získaných reakcí lze říci, že organizace pečlivě seznamuje své nově příchozí zaměstnance s jejich pracovními povinnostmi.

*Graf 5.16 Obeznámení s pracovní náplní*



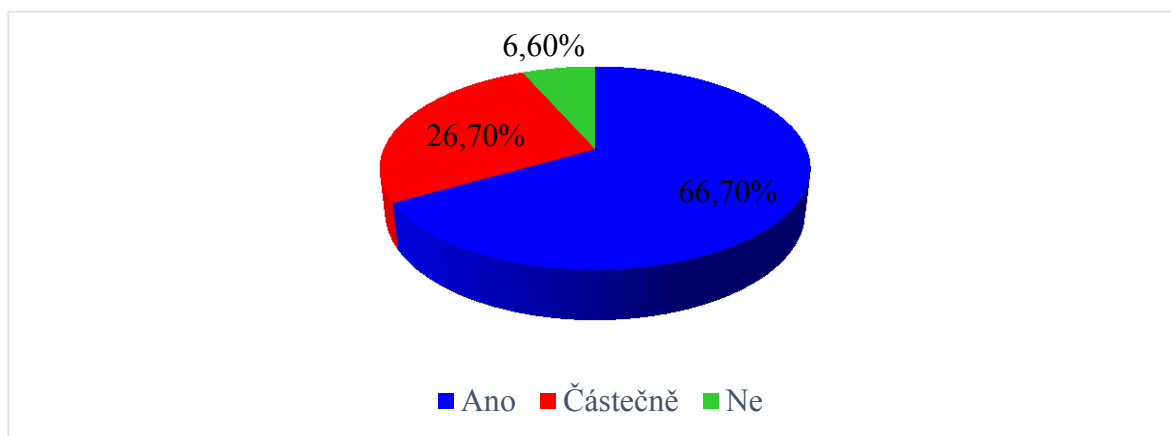
*Zdroj: vlastní zpracování*



### Otázka č. 17: Byli Vám při nástupu do zaměstnání představeni Vaši spolupracovníci?

Dvě třetiny zaměstnanců odpověděli na otázku „Ano“, lze tedy předpokládat, že většina spolupracovníků jim byla představena. Dalších 26,70 % (8) respondentů odpovědělo „částečně“, tzn. zřejmě jim byli představeni jen jejich nejdůležitější kolegové z okolí pracoviště a zbylí 2 zaměstnanci (6,60 %) se svými spolupracovníky seznámeni nebyli. Pro personalistu i vedoucího pracovníka organizace je významné, aby byl nový zaměstnanec seznámen se svými kolegy, protože dle toho pak mohou predikovat, zda stálí zaměstnanci nového pracovníka přijmou do pracovního kolektivu. Tato skutečnost hraje i důležitou roli z hlediska psychiky nově přijatého zaměstnance.

Graf 5.17 Představení spolupracovníků

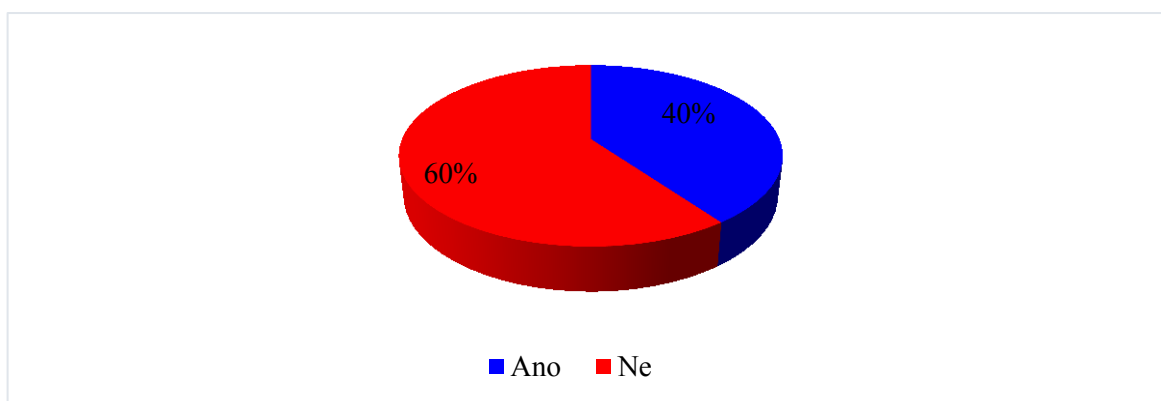


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 18: Byl Vám poskytnut při nástupu do práce informační balíček?

Z rozhovoru s personální ředitelkou při zjišťování současného stavu procesu adaptace zaměstnanců bylo zjištěno, že organizace nově příchozím zaměstnancům neposkytuje při nástupu do práce žádný informační balíček. I přes tuto skutečnost, 40 % (12) zaměstnanců reagovalo odpovědí „Ano“ a 60 % (18) uvedlo, že informační brožuru neobdrželi. Personalistka v den nástupu nově příchozí seznamuje s organizačním řádem, pracovním řádem a kolektivní smlouvou, z tohoto důvodu mohou být odpovědi zkreslené, protože respondenti zcela správně nepochopili otázku, viz níže Graf 5.18.

*Graf 5.18 Obdržení informačního balíčku*



*Zdroj: vlastní zpracování*

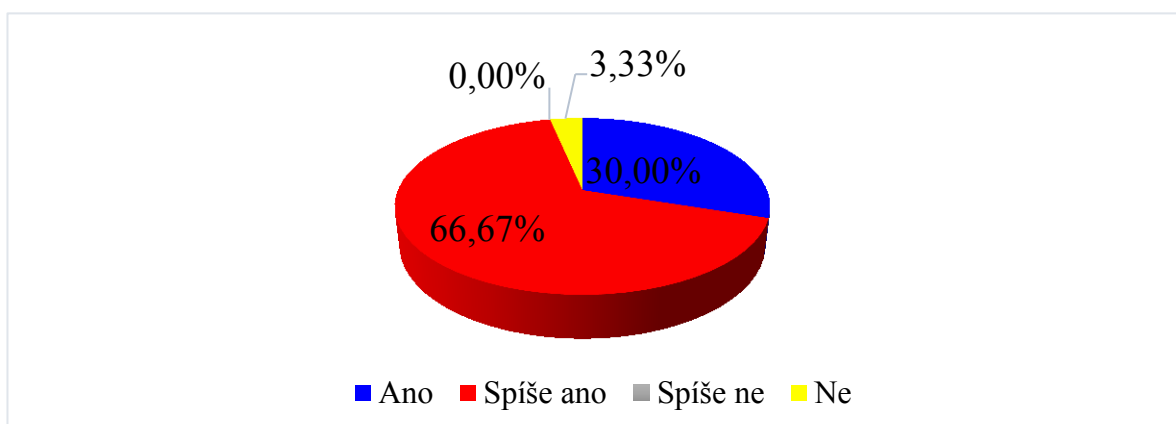
**Otázka č. 19: Obdrželi jste při nástupu do práce adaptační plán?**

Úkolem otázky bylo zjistit, zda společnost předává nově přijatým zaměstnancům adaptační plány v písemné podobě. Všichni dotazovaní, tj. 30 zaměstnanců se shodli, že jim žádný adaptační plán od personalisty přidělen nebyl.

**Otázka č. 20: Byly pro Vás získané informace o pracovní náplni dostačující?**

Cílem otázky bylo zjistit, zda nově příchozí zaměstnanec získal v průběhu adaptace dostatečné množství informací o své pracovní náplni, kterou má vykonávat. Z Grafu 5.19 je patrné, že téměř všichni respondenti získali dostatečné informace o pracovní náplni, tj. 66,70 % (20) zaměstnanců odpovědělo „Spíše ano“ a 30 % (9) odpovědělo jednoznačně „Ano“. Pouze jeden muž ve věku 36-45 let vysokoškolského vzdělání nebyl spokojen se získanými informacemi pro vykonávání své pracovní pozice.

*Graf 5.19 Úplnost získaných informací o pracovní náplni*

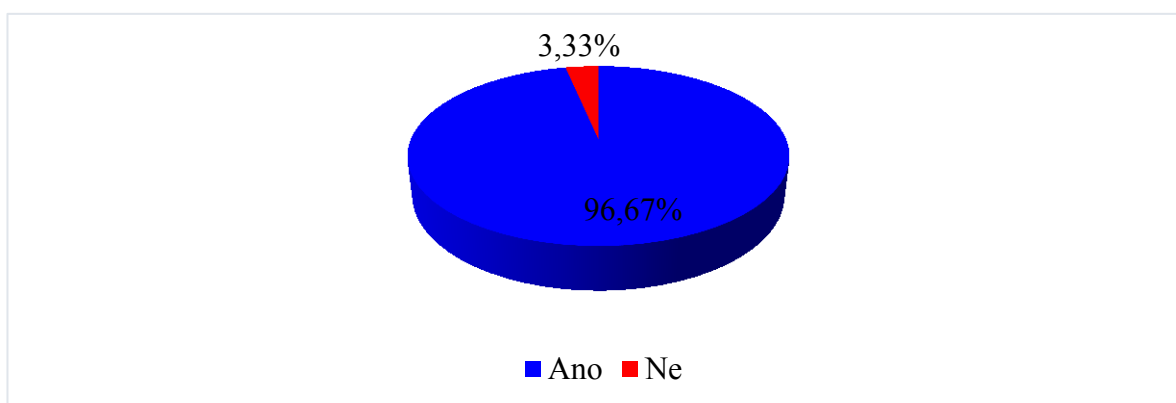


*Zdroj: vlastní zpracování*

### Otázka č. 21: Mohl/a jste se během procesu adaptace na koho obrátit?

Smyslem bylo zjistit, zda se zaměstnanci mohli obrátit během procesu adaptace na zodpovědnou osobu, která odpoví na jejich dotazy a nejasnosti. Téměř všichni dotazovaní 96,70 % (29) odpověděli na otázku „Ano“ tzn. byla jim přidělena osoba, na kterou se mohli obrátit. Jen jeden muž ve věku více než 46 let se středoškolským vzděláním odpověděl, že se v adaptačním období neměl na koho obrátit.

Graf 5.20 Přidělení zodpovědné osoby



Zdroj: vlastní zpracování

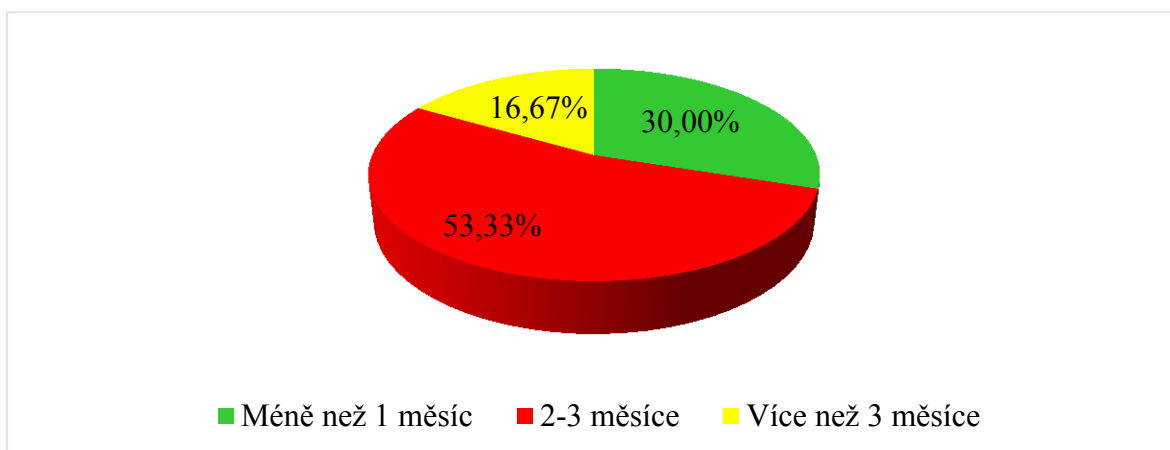
### Otázka č. 22: Byly Vám v den nástupu poskytnuty pracovní pomůcky pro Vaši pracovní pozici?

Téměř všichni dotazovaní 96,70 % (29), až na jednoho muže ve věku 26-35 let středoškolského vzdělání, získali v den nástupu do zaměstnání potřebné pracovní pomůcky pro svou pracovní pozici. Tato skutečnost mohla být zapříčiněna vytížeností personalistky, a proto mohla opomenout poskytnout zaměstnanci pracovní pomůcky.

### Otázka č. 23: Jak dlouho probíhal adaptační proces?

Záměrem otázky bylo zjistit, po jaké časové období probíhal adaptační proces nově příchozích zaměstnanců. Nejvíce respondentů 53,30 % (16) odpovědělo na otázku, že adaptační období se pohybovalo v rozmezí 2-3 měsíců. U dalších 30 % (9) zaměstnanců probíhalo adaptační období pouze 1 měsíc. Adaptace mohla být u některých ze zaměstnanců krátká z důvodu předchozího pracovního poměru ve společnosti. Pro zbývajících 16,70 % (5) byla adaptace delší než 3 měsíce, předpokládá se, že se jednalo o vedoucí pozice ve firmě, u kterých je doba adaptace delší než u běžného řadového zaměstnance.

Graf 5.21 Délka adaptačního procesu



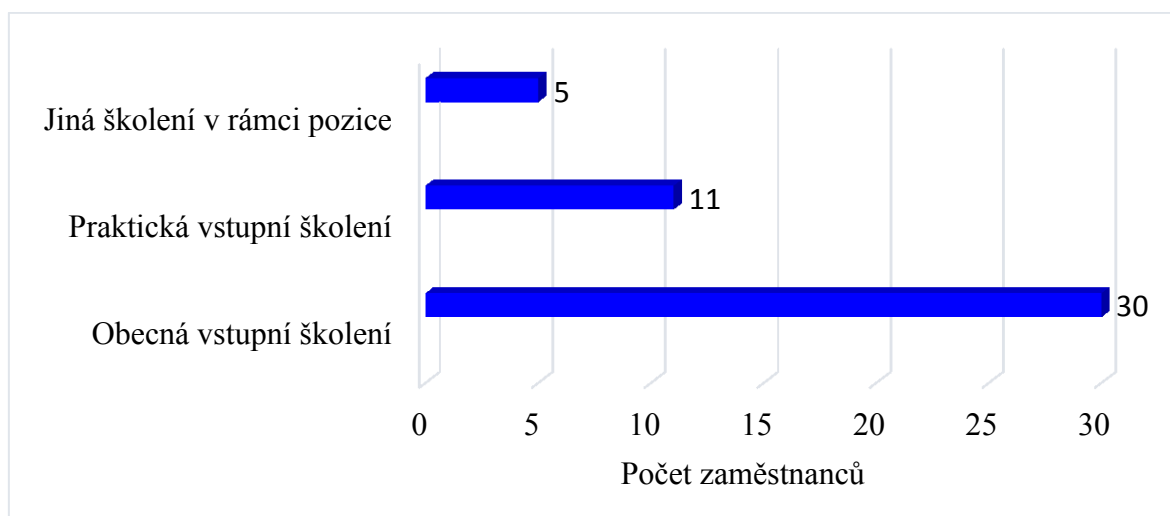
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 24: Která z níže uvedených školení jste musel/a absolvovat?**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že všichni nově přijatí zaměstnanci (30) absolvovali povinné vstupní školení týkající se BOZP, PO a prošli také lékařskou vstupní prohlídkou, kterou provádí smluvní lékař společnosti.

Z toho dalších 11 zaměstnanců uvedlo, že absolvovali i praktická vstupní školení a 5 respondentů označilo odpověď „absolvování jiného školení v rámci pozice“. Poslední možnost byla formou polootevřené odpovědi. „Jiná školení absolvovaná mimo organizaci“ označilo 5 z 30 respondentů, z nichž 2 uvedli u této otázky konkrétní absolvovaná jiná školení (KS PROFI – program pro zpracování hrubých mezd a AUTO CAD).

Graf 5.22 Absolvovaná školení



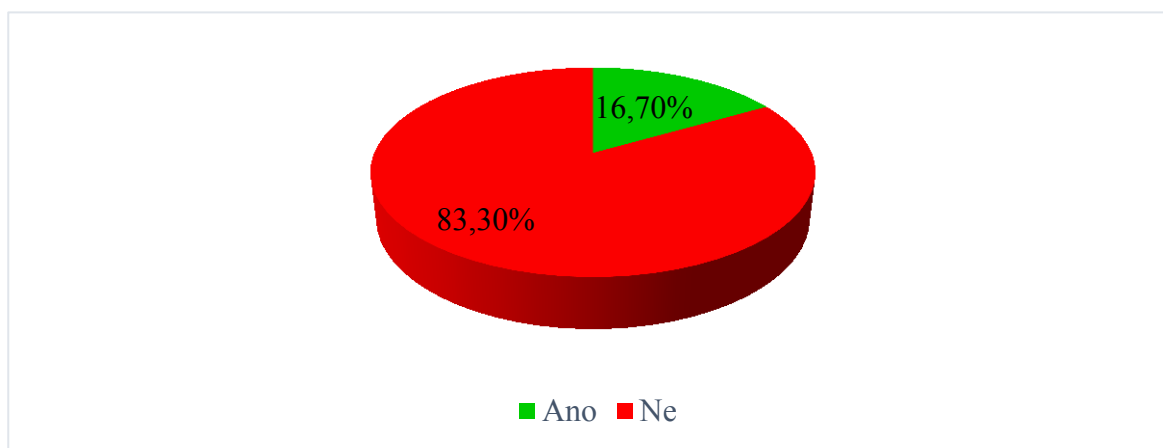
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 25: Byl s Vámi proveden zpětnovazební rozhovor, při kterém byl zhodnocen Váš adaptační proces a vyřešeny všechny nejasnosti související s pracovní činností?**

Jak bylo zjištěno výše, ve většině případů adaptační proces koresponduje s délkou zkušební doby, tj. 3 měsíce. Po uplynutí tohoto období by měl být proveden se zaměstnancem zpětnovazební rozhovor, jehož cílem je zjistit, zda zaměstnanec zvládá pracovní dovednosti a požadované pracovní úkoly. Důležité je také věnovat se zaměstnanci, zda existují z jeho strany nejasnosti související s jeho výkonem na dané pracovní pozici.

Z grafu 5.23 vyplývá, že 83,30 (25) respondentů odpovědělo záporně, tzn. že v organizaci žádné zpětnovazební rozhovory neprobíhají. Dalších 16,70 % (5) respondentů uvedlo, že s nimi zpětnovazební rozhovor proveden byl, ačkoliv je v popisu současného stavu organizace uvedeno, že přímá zpětná vazba se zaměstnancem se neprovádí. Personální ředitelka zjišťuje informace o adaptaci jednotlivých nově nastupujících zaměstnancích individuálně u přímých nadřízených a občas i u nových zaměstnanců.

*Graf 5.23 Zpětná vazba se zaměstnancem*

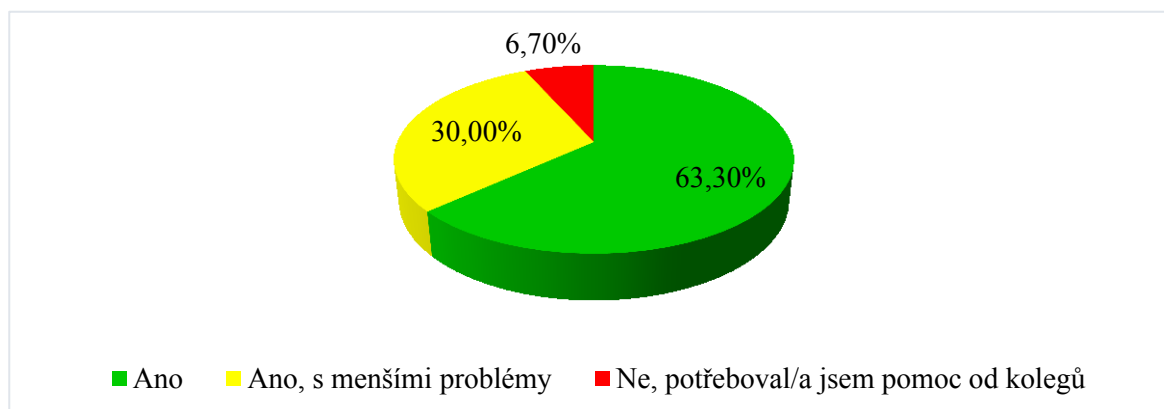


*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 26: Dokázala jste po ukončení adaptačního procesu pracovat na dané pozici samostatně bez větších problémů?**

Smyslem dotazu bylo zjistit, zda zaměstnanci po ukončení své adaptace mohli plně vykonávat svou práci bez pomoci jiné osoby. Více než polovina respondentů reagovalo na otázku kladně a to 63,30 % (19) po ukončení adaptace pracovali bez jakýchkoliv problémů, 30 % respondentů (9) odpovědělo „Ano, s menšími problémy“, tzn., občas potřebovali poradit od svých kolegů a potřebovali by adaptační období prodloužit. Jeden muž a jedna žena ve věku více než 46 let se středoškolským vzděláním odpověděli, že po ukončení adaptačního období na dané pracovní pozici nemohli pracovat samostatně a potřebovali velkou pomoc od svých kolegů. Z toho vyplývá, že doba adaptace byla pro ně velmi krátká.

*Graf 5.24 Po ukončení adaptace zaměstnanci pracují bez problémů*

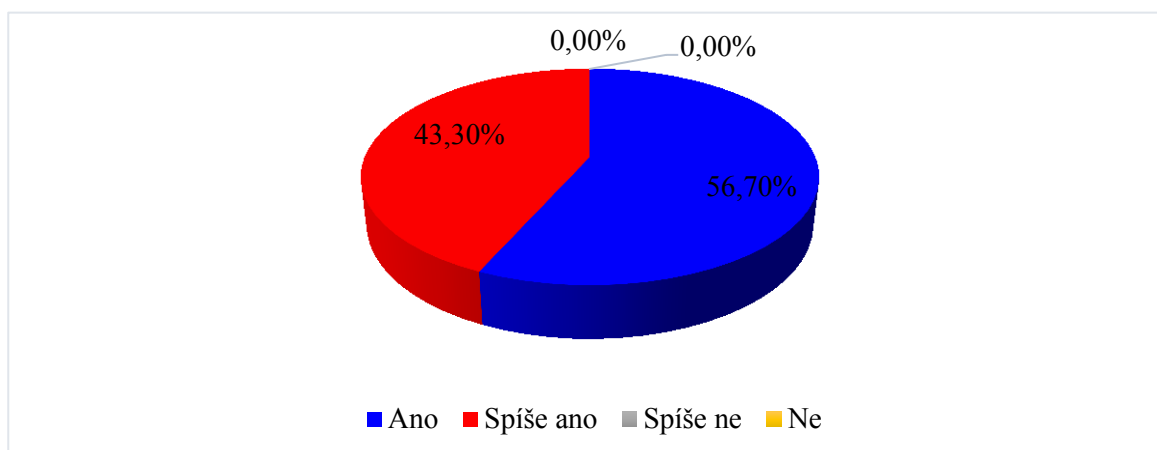


*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 27: Shodovala se pracovní pozice s tou, jaká Vám byla představena na pohovoru?**

Na tento dotaz odpovědělo jasné „Ano“ 56,70 % (17) respondentů, tzn. jejich pracovní pozice se plně shodovala s tou, která jim byla představena na pohovoru. Dalších 43,30 % (13) odpovědělo „Spíše ano“. Z výsledků dotazníkového šetření lze usoudit, že všichni zaměstnanci pracují na pracovní pozici, která jim byla představena na výběrovém pohovoru.

*Graf 5.25 Shoda pracovní pozice s představovanou pracovní pozicí na pohovoru*

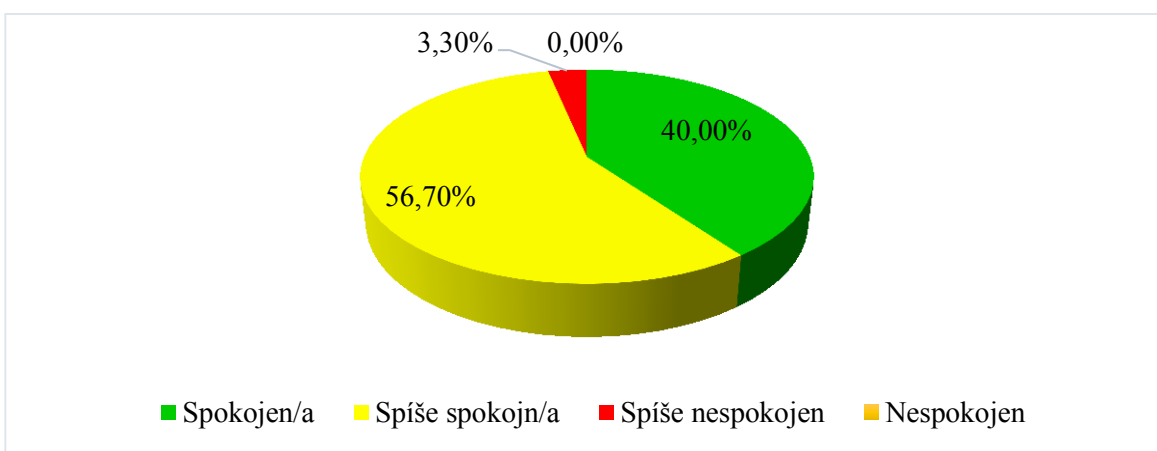


*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Otázka č. 28: Co si myslíte o adaptačním procesu ve Vaší společnosti?**

U závěrečného dotazu, který byl sestaven formou polootevřené otázky, mohli zaměstnanci vyjádřit svůj návrh na zlepšení adaptačního procesu. Z Grafu 5. 26 můžeme vidět, že více než polovina respondentů 56,70 % (17) odpověděla, že jsou s adaptačním procesem „Spíše spokojeni“, 40,00 % (12) zaměstnanců jsou „Spokojeni“ a jeden muž ve věku 23-35 let vysokoškolského vzdělání je spíše nespokojen. I přesto, že jsou zaměstnanci společnosti s adaptačním procesem spíše spokojeni, 4 z 30 zaměstnanců uvedli návrhy na zkvalitnění adaptačního procesu. Všichni respondenti uvedli chybějící oboustrannou zpětnou vazbu mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem. Jeden z dotazovaných navrhl jako zlepšení, lepší seznámení s pracovním kolektivem. Podle jednoho z dotazovaných, adaptace ve společnosti neprobíhá.

*Graf 5.26 Spokojenost s adaptačním procesem*



*Zdroj: vlastní zpracování*

### 5.5.2 Shrnutí výsledků analýzy dotazníkového šetření

Pomocí metody dotazníkového šetření byl analyzován současný stav systémů výběru a adaptace zaměstnanců. Výběrovým vzorkem bylo 39 zaměstnanců, z nichž vyplněný dotazník odevzdalo 30 respondentů.

Z části zabývající se procesem výběru zaměstnanců vyplývá, že prioritním zdrojem pro získávání zaměstnanců až z 80 % jsou interní zaměstnanci společnosti. Vnější zdroje jako např. internetové pracovní portály a tisková inzerce jsou pro společnost neefektivním zdrojem. Získané informace o nabízeném místě byly až na jednoho respondenta pro všechny zaměstnance velmi dostačující. Výhodou společnosti je rychlá reakce na přijaté žádosti uchazečů, protože kandidátům odpovídá do jednoho týdne.

Výběrový pohovor zaměstnanci hodnotí pozitivně, jelikož získané informace o nabízené pracovní pozici byly pro ně dostačující. Osoby vedoucí výběrové řízení byly na pohovor připraveny a kandidátům vstřícně odpovídají na jejich dotazy. Z analýzy vyplývá spokojenost respondentů s procesem výběru zaměstnanců.

Z části týkající se procesu adaptace zaměstnanců byly zjištěny následující skutečnosti. Zaměstnanci byli před nástupem do zaměstnání srozuměni se svou pracovní náplní dané pracovní pozice a společnost se jim snažila představit jejich pracovní kolektiv. Dále bylo z výzkumu zjištěno, že společnost zaměstnancům neposkytuje informační balíček ani individuální adaptační plán. Díky tomu, že se měli respondenti, na koho obrátit, ať už na své kolegy či nadřízeného, získali dostatečné množství informací o své pracovní náplni, mohli po ukončení adaptace plně vykonávat svou práci.

Z analýzy dotazníků vyplývá další negativum, čímž je chybějící zpětná vazba mezi nadřízeným a zaměstnancem. Výše uvedené skutečnosti dokazují, že společnost musí zapracovat především na zkvalitnění procesu adaptace zaměstnanců. Konkrétní návrhy a doporučení pro zkvalitnění systémů výběru a adaptace zaměstnanců budou uvedeny v následující kapitole.



## 6 Návrhy a doporučení

V této kapitole diplomové práce jsou popsány jednotlivé návrhy a doporučení pro zkvalitnění systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Jelikož z analýzy dotazníkového šetření bylo zjištěno více nedostatků v procesu adaptace zaměstnanců, návrhy a doporučení se budou věnovat z větší části zefektivnění adaptace zaměstnanců v podniku.

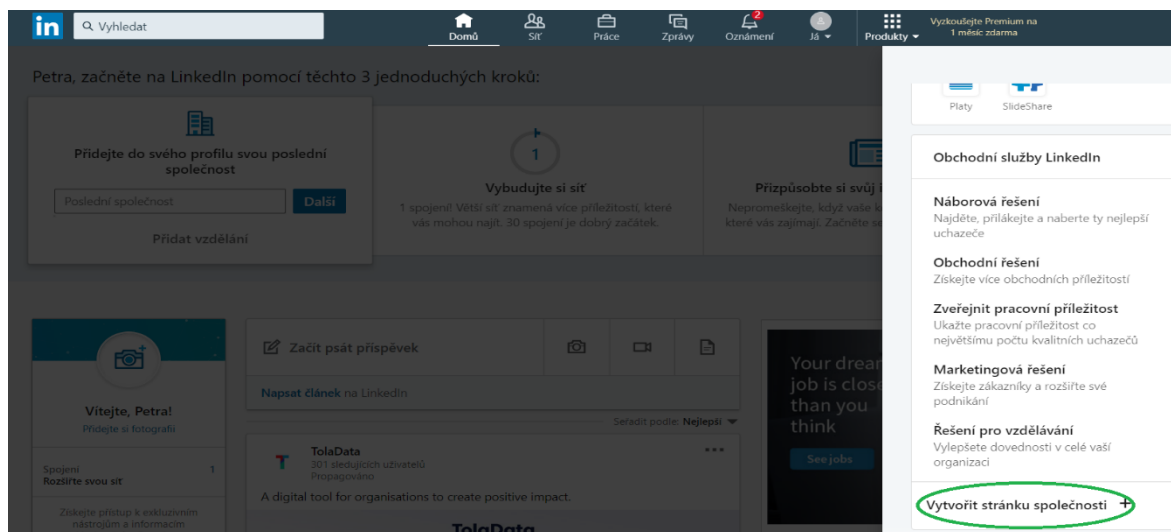
### 6.1 Zřízení profilu společnosti na sociální síti

Z výsledků analýzy dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že 80 % respondentů se dozvědělo o volném pracovním místě prostřednictvím interního zaměstnance či známého. Proto lze předpokládat, že jsou nejvýznamnějším zdrojem získávání zaměstnanců. Společnost by mohla využívat i jinou formu vyhledávání potencionálních zaměstnanců než dosud. Tou může být stále populárnější sociální síť LinkedIn. Dle ČSÚ se neustále zvyšuje počet lidí v ČR využívající sociální síť. Ke konci roku 2018 dle demografie z hlediska věkových kategorií, využívali sociální síť ve věku 25-34 let až 90 % lidí, ve věku 35-44 let až 72,20 % lidí.

LinkedIn je profesní sociální síť, kterou využívají nejen firmy, ale i lidé hledající práci. Hlavním cílem je vytvářet kontakty se stávajícími a potencionálními obchodními partnery, anebo přímo může přidávat i jednotlivé kontakty lidí. Jednoduše řečeno, pomocí LinkedIn společnost buduje potencionální vztahy i udržuje ty dosavadní. Díky LinkedIn může podnik oslovovat jak nové kandidáty, tak i propagovat společnost.

Zřízení profilu společnosti je zcela bezplatné. Nejdříve si společnost musí zřídit profil, jehož postup je následující. Předtím než bude moci vytvořit profil společnosti, musí zaměstnanec založit účet se svým křestním jménem a příjmením. Pokud má zaměstnanec vytvořený profil s potvrzenou e-mailovou adresou, může založit profil společnosti. Nejprve klikne nahoře na webové stránce [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) na ikonku „Produkty“, kde se mu v dolní liště zobrazí položka „Obchodní služby LinkedIn“ a vybere „Vytvořit stránku společnosti“ viz také Obrázek 6.1 níže.

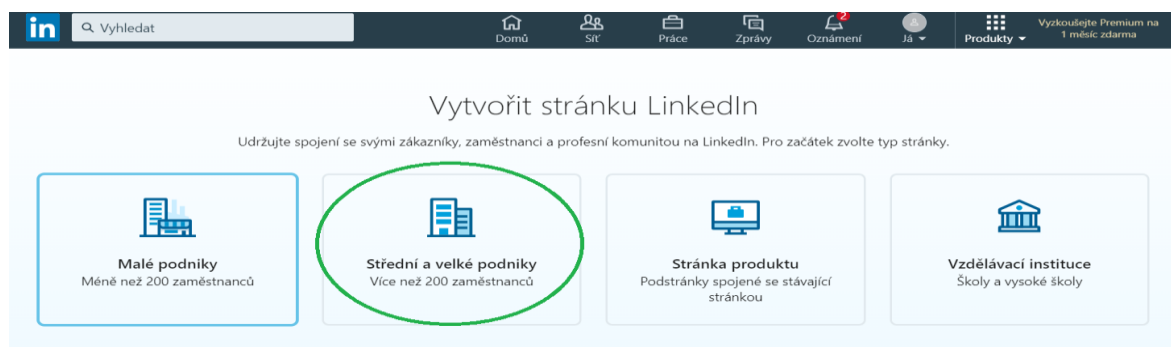
Obrázek 6.1 Vytvoření stránky společnosti



Zdroj: [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

V dalších krocích vybere typ stránky dle Obrázku 6.2. a uvede podrobnosti dle Obrázku 6.3.

Obrázek 6.2 Typ společnosti



Zdroj: [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

Obrázek 6.3 Uvedení podrobností o společnosti

← Zpět

Pro začátek uveďte pár podrobností o vaší společnosti.

\* Povinný údaj

**Identita stránky**

Jméno \*

Veřejná adresa URL na LinkedIn \*

Web

Měla by začínat na http://, https:// nebo www.

Toto je odkaz na váš externí web.

**Podrobnosti o společnosti**

Obor \*

Vyberte obor

**Náhled stránky**

Název společnosti

Obor

Motto

Zdroj: [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

V posledním kroku pracovník společnosti klikne na „Pokračovat“ a tím vytvoří stránku společnosti. Profil společnosti může spravovat více administrátorů, mohou to být mimo personalistů i lidé ze střediska marketingu a propagace, s těmito lidmi musí být však na LinkedIn ve spojení.

## **6.2 Hodnotící formulář uchazečů o zaměstnání**

Z rozhovoru s personální ředitelkou bylo zjištěno, že společnost provádí výběrové řízení formou polostrukturovaného rozhovoru s předem připravenými otázkami. Hodnotící pracovníci nemají však k dispozici hodnotící arch pro zaznamenávání údajů o jednotlivých uchazečích. Z tohoto důvodu byl pro společnost navrhnut hodnotící formulář uchazečů o zaměstnání, pomocí něhož mohou hodnotitelé efektivněji a přehledněji zpracovat získané informace o jednotlivých uchazečích. Návrh hodnotícího formuláře je uveden v Příloze č. 4.

## **6.3 Informační brožura pro nové THZ**

Dle rozhovoru s personální ředitelkou jsou zaměstnanci ústně seznámeni s právy a povinnostmi, pracovními podmínkami, odměňováním, kolektivní smlouvou, organizačním řádem, odpovědnostním řádem a pracovním řádem. S úvodními informacemi o adaptačním procesu by měli být zaměstnanci srozuměni jak ústní, tak písemnou formou. Proto byla pro firmu vytvořena stručná přehledná brožura pro nově příchozí zaměstnance, která jim napomůže lépe se orientovat v prvních dnech adaptačního období. Informační brožura by měla být předána zaměstnanci v den podpisu pracovní smlouvy. Navržená příručka slouží jako koncept pro firmu, proto ji mohou dle svých potřeb přizpůsobit jednotlivým pracovním střediskům. Brožura obsahuje obecné informace o tom, co by měl každý zaměstnanec znát, seznam požadovaných dokumentů, které jsou potřebné předložit před uzavřením smlouvy na personální oddělení, informace o zaměstnaneckých benefitech a seznam důležitých telefonních čísel viz Příloha č. 5.

## **6.4 Adaptační plán**

Pro rychlejší dosažení požadovaných pracovních výkonů a stanovených cílů organizace je významné řídit proces adaptace zaměstnanců. Jedním z efektivních nástrojů pro usměrňování procesu adaptace je individuální adaptační plán obsahující důležité kroky adaptace pro jednotlivá pracovní místa dle určitého časového harmonogramu.

V adaptačním plánu by mělo být vymezeno s jakými informacemi, dokumenty by měl být zaměstnanec v průběhu adaptace seznámen, jaká školení a do kdy by je měl absolvovat. Do adaptačního plánu jsou přeneseny všechny činnosti z popisu pracovního místa. Jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření, analyzovaná společnost těmito plány nedisponuje. Zaměstnanci jsou s průběhem adaptace seznámení neformálně, jen ústní formou. V současné době adaptace koresponduje se zkušební dobou zaměstnance, tedy 3 měsíce pro řadové zaměstnance nebo 6 měsíců pro vedoucí zaměstnance. Z dotazníkového šetření bylo patrné, že více než 60 % zaměstnanců dokázalo pracovat na své pracovní pozici bez jakýchkoliv problémů, zbylí by však uvítali delší adaptační období. Adaptační plán by se však měl upravovat s ohledem na odbornou způsobilost konkrétního zaměstnance a dle vykonávaného pracovního místa. Na vypracování adaptačního plánu by se měl významně podílet přímý nadřízený zaměstnance ve spolupráci s personalistkou. Dále by měla být stanovena zodpovědná osoba tzv. garant, která bude řídit průběh adaptace nového zaměstnance, většinou to bývá vedoucí. S adaptačním plánem by měl být zaměstnanec seznámen nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Během adaptace by se nemělo zapomenout na zpětnovazební rozhovory mezi nadřízeným a zaměstnancem, které dle průzkumu respondenti postrádají. Ty budou součástí dalšího doporučení pro firmu. Návrh adaptačního plánu včetně hodnocení průběhu adaptace viz Příloha č. 6.

## **6.5 Zpětnovazební rozhovory se zaměstnanci**

Jak bylo uvedeno v popise současného stavu, v organizaci neprobíhají žádné zpětnovazební rozhovory mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že zaměstnanci postrádají zpětnou vazbu. Proto dalším doporučením je zavedení pravidelných zpětnovazebních rozhovorů, díky kterým vedoucí pracovník zjistí, jaké jsou dovednosti a znalosti zaměstnance, jak zvládá plnění pracovních úkolů, jak zapadá do pracovního kolektivu, případně s čím si neví rady, zda má v něčem nejasnosti a zodpovědět jeho dotazy. Termíny pravidelných rozhovorů by byly součástí adaptačního plánu. Zpětná vazba motivuje zaměstnance a pomáhá mu zlepšit pracovní výkon. Důležité je, aby nadřízený uměl zaměstnance povzbudit a vhodně mu sdělit i případná negativa.

Závěrečný rozhovor bude sloužit k vyhodnocení úspěšnosti celého adaptačního procesu, jehož výsledkem může být prodloužení adaptačního období, návrh na rozvoj vzdělávání zaměstnance, přeřazení na jinou pracovní pozici či ukončení pracovního poměru. Vyhodnocení by se mělo uskutečnit před ukončením zkušební doby zaměstnance.

## 7 Závěr

**Cílem diplomové práce** bylo pomocí analýzy stávajících systémů výběru a adaptace zaměstnanců identifikovat nedostatky a navrhnout vhodnější řešení a doporučení, které budou vést ke zkvalitnění těchto systémů ve vybrané společnosti.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části, a to na teoreticko-metodickou a aplikačně-ověřovací. Část teoreticko-metodická byla zaměřena na popis metodiky a použité metody v závěrečné práci. Následovalo objasnění pojmů souvisejících s teoretickým popisem procesu výběru a adaptace zaměstnanců. Byl zde vymezen pojem personalistika a řízení lidských zdrojů, dále se zabývala procesem plánování zaměstnanců, popisem procesu získávání, výběru, přijímání zaměstnanců a v neposlední řadě adaptací zaměstnanců.

V části aplikačně-ověřovací byl nejprve popsán současný stav systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Analýza byla provedena na základě rozhovoru s personální ředitelkou a dle dotazníkového šetření, jež bylo zaměřeno pouze na THZ, kteří ve firmě nepracují déle než 5 let. Dle výše uvedených analýz nebyly zjištěny výrazné nedostatky týkající se procesu výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. I přesto, že je proces výběru zaměstnanců na dobré úrovni, byla navržena doporučení na zkvalitnění tohoto procesu, a to zřízení profilu společnosti na sociální síti, dále byl navržen hodnotící formulář uchazečů o zaměstnání.

V případě adaptačního procesu byly identifikovány výraznější nedostatky, jako je absence adaptačního plánu a chybějící zpětná vazba. Z tohoto důvodu byla společnosti navržena informační brožura pro nově příchozí THZ, která pomůže zaměstnancům lépe se adaptovat během prvních pracovních dnů, dále byl navržen adaptační plán a doporučení zavedení zpětnovazebních rozhovorů se zaměstnanci.

Smyslem závěrečné práce bylo upozornit společnost na nedostatky, na základě kterých byla navržena výše uvedená doporučení pro zkvalitnění procesů výběru a adaptace zaměstnanců. Pokud se společnost zaměří především na adaptační proces zaměstnanců, může v kratším časovém horizontu zvyšovat svou výkonnost, konkurenceschopnost a dříve dosahovat svých organizačních cílů.

## Seznam použité literatury

### Knižní publikace

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
3. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇAKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
4. Cook, Mark. *Personnel Selection. Adding Value through People*. Chichester: Wiley-Blackwell, 2009. ISBN 978-0-47-98646-2.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
6. FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.
7. HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
8. HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 2017. ISBN 978-80-904133-6-8.
9. IVANCEVICH, John M. a Robert KONOPASKE. *Human resource management*. 12th ed. New York, NY: McGraw-Hill, 2013. ISBN 978-007-132633-9.
10. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
12. KOLMAN, Luděk a kol. *Výběr zaměstnanců. Metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810.
13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

14. MONDY, R. Wayne a Joseph J. MARTOCCHIO. *Human resource management*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, 2011. ISBN 978-0538453158.
15. NESČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-247-4622-7.
16. PAVLÍK, Marek a kol. *Jak úspěšně řídit obec a region. Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5256-3.
17. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR., 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
18. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

#### **Odborné časopisy**

19. SMRČKOVÁ, Lenka. *Trainee programy pomáhají odhalit nové talenty*. HRM Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů, roč. VII, 2012, sv. č. 3.

#### **Internetové zdroje**

20. Integrovaný portál MPSV, 2018. *Zaměstnanecké karty pro cizince v České republice* [online]. 21.11.2018 [cit. 28.02.2019]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/zahr\\_zam/zamka/ciz#jakziskat](https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zamka/ciz#jakziskat)
21. LinkedIn. *Přihlásit se nebo se zaregistrovat*. [online]. LinkedIn © 2019, [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/>
22. ManagementMania. *Analýza pracovních míst (Job Analysis)* [online]. Copyright © 2011-2016 [cit. 21.02.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-pracovnich-mist>.
23. Palacký Petr. PolySearch. *Naše služby*. [online]. Copyright © 2016 [cit. 28.02.2019]. Dostupné z: <http://www.polysearch.cz>.
24. RD Rýmařov s. r. o. *O nás*. [online]. RD Rýmařov s. r. o. © 2019, [cit. 28.02.2019]. Dostupné z: <https://www.rdrymarov.cz/>

## **Seznam zkratek**

NSP	Národní soustava povolání
THZ	Technicko-hospodářský zaměstnanec
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana

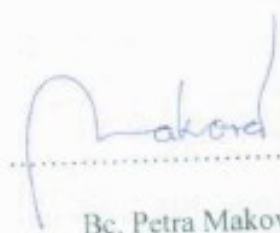


## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2019



Bc. Petra Maková

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1 Osobní dotazník zaměstnance
- Příloha č. 2 Dotazník pro zaměstnance vybrané společnosti
- Příloha č. 3 Kontingenční tabulky
- Příloha č. 4 Hodnotící formulář uchazečů o zaměstnání
- Příloha č. 5 Informační brožura pro nové THZ
- Příloha č. 6 Návrh adaptačního plánu

## Příloha č. 1 Osobní dotazník zaměstnance



RD Rýmařov s. r. o., 8. května 1191/45, 795 01 RÝMAŘOV

### OSOBNÍ DOTAZNÍK ZAMĚSTNANCE

<b>Jméno:</b>		<b>Příjmení:</b>	
<b>Rodné příjmení:</b>		<b>Dřívější příjmení:</b>	
<b>Titul:</b>		<b>Rodné číslo:</b>	
<b>Datum narození:</b>		<b>Místo narození:</b>	
<b>Rodinný stav:</b>		<b>Stát narození:</b>	
<b>Státní občanství:</b>		<b>Počet dětí (jen u žen)</b>	
<b>Číslo a druh průkazu totožnosti:</b>		<b>Telefon:</b>	
<b>U cizinců – číslo pasu:</b>		<b>Email:</b>	
<b>Děti:</b>			
<b>Jméno a příjmení:</b>		<b>Jméno a příjmení:</b>	
<b>Trvalé bydliště:</b>			
<b>Ulice (obec):</b>		<b>č. popisné + orientační:</b>	
<b>Město, čtvrť (pošta):</b>		<b>PSČ:</b>	
<b>Okres:</b>		<b>Stát:</b>	
<b>Korespondenční adresa nebo adresa pobytu v ČR:</b>			
<b>Ulice (obec):</b>		<b>č. popisné + orientační:</b>	
<b>Město, čtvrť (pošta):</b>		<b>PSČ:</b>	
<b>Poslední zaměstnání (název, od - do):</b>			
<b>Jste poživitelem důchodu?</b>	ANO / NE	<b>Pokud, jste poživitelem důchodu, zatrhněte kterého:</b>	starobní předčasný starobní invalidní 1. stupeň, 2. stupeň, 3. stupeň vdovský - vdovecký
<b>Jste veden na Úřadu práce?</b>	ANO / NE	<b>Osoba zdravotně znevýhodněná?</b>	ANO / NE
		<b>Exekuční srážky/výkon rozhodnutí/</b>	ANO / NE
<b>Jste student?</b>	ANO / NE	<b>Výživné/ostatní srážky?</b>	ANO / NE
<b>Jste držitel průkazu ZTP/P?</b>	ANO / NE	<b>Insolvence, osobní bankrot?</b>	ANO / NE
<b>Žádám o zaslání mzdy na můj účet číslo/kód banky:</b>			
<b>Zdravotní pojišťovna (Nezkrácený čitelný název!):</b>			
<b>U cizinců - číslo pojištění u zdravotní pojišťovny v ČR:</b>			
<b>Máte ještě jiný pracovní poměr, DPP, DPČ?</b>	ANO/NE	<b>Je prohlášení poplatníka podepsáno u jiného zaměstnavatele?</b> ANO/NE	

Kontakt na osobu, na kterou se bude zaměstnavatel obracet v případě vzniku mimořádné a nenadálé události			
Nejvyšší dosažené vzdělání (příslušné uvést):			
Kód	Dosažené vzdělání	Škola (název a sídlo)	Rok ukončení, druh zkoušky
A	Bez vzdělání, nedokončený 1. stupeň ZŠ		
B	Neúplné základní, dokončený 1. stupeň ZŠ		
C	Základní		
D	Nižší střední		
E	Nižší střední odborné		
H	Střední odborné s výučním listem		
K	Úplné střední všeobecné		
L	Úplné střední odborné s vyučením i maturitou		
M	Úplné střední odborné s maturitou		
N	Vyšší odborné		
R	Vysokoškolské bakalářské		
T	Vysokoškolské magisterské		
V	Vysokoškolské doktorské		
Znalost cizích jazyků: (jazyk + stupeň znalosti)			
Odborné znalosti a dovednosti:			
Vlastníte <b>platné</b> řidičské oprávnění?      ANO/NE      Uveďte skupinu řidičského oprávnění			

**Čestné prohlášení:**

Svým podpisem stvrzuji, že jsem pojištěn/a u výše uvedené zdravotní pojišťovny.

Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl/a vyzván/a k předložení zápočtového listu neboli potvrzení o zaměstnání z posledního pracovněprávního vztahu.

Zaměstnance svým podpisem potvrzuje, že v případě jakékoliv změny osobních údajů výše uvedených, o tom neprodleně vyrozumí zaměstnavatele, aby ten mohl vést stále aktuální osobní údaje zaměstnance.

V ..... dne: ..... Podpis zaměstnance: .....

## **Příloha č. 2 Dotazník pro zaměstnance vybrané společnosti**

### **Dotazník pro zaměstnance společnosti RD Rýmařov s. r. o.**

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Petra Maková a jsem studentkou magisterského studia oboru Management na Ekonomické fakultě Vysoké školy Báňské – Technické univerzity v Ostravě. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění anonymního dotazníku, který bude sloužit výhradně pro zpracování mé diplomové práce na téma „Zkvalitnění procesů výběru a adaptace zaměstnanců“.

Cílem tohoto dotazníku je analyzovat proces výběru a adaptace zaměstnanců a navrhnout vhodná řešení pro zkvalitnění těchto procesů ve společnosti RD Rýmařov s. r. o. Dotazník se skládá z 30 otázek a zabere Vám jen pár minut. Zároveň bych Vás chtěla požádat o jeho vyplnění nejpozději do pátku 12. dubna 2019. Pokud není uvedeno jinak, v dotazníku vždy vyberte jednu vhodnou odpověď.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Bc. Petra Maková

#### **IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY**

##### **1. Jakého jste pohlaví?**

- a) Muž
- b) Žena

##### **2. Kolik Vám je let?**

- a) 26–35 let
- b) Méně než 25 let
- c) 26–35 let
- d) 36–45 let
- e) 46 let a více

##### **3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Středoškolské
- b) Vysokoškolské

## VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

### 4. Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

- a) Přes úřad práce
- b) Pracovní agenturu
- c) Tiskovou inzerci (noviny, odborné časopisy)
- d) Webové stránky společnosti
- e) Sociální sítě
- f) Internetové pracovní portály (např. [www.jobsystems.cz](http://www.jobsystems.cz), [www.kariera.cz](http://www.kariera.cz))
- g) Doporučení přes interního zaměstnance, známé
- h) Jiné .....

### 5. Byly pro Vás údaje o nabízeném pracovním místě dostačující?

- a) Ano
- b) Ne

Pokud údaje o nabízeném pracovním místě byly nedostačující, uveďte prosím, které údaje Vám chyběly.....

### 6. Po jaké době jste obdržel/a zpětnou vazbu na Vaši žádost o pracovní místo?

- a) Během 3 dnů
- b) Do týdne
- c) Do měsíce
- d) Jiné .....

### 7. Jak byste zhodnotil/a průběh výběrového pohovoru?

- a) Uvolněný a přátelský
- b) Neutrální
- c) Napjatý, stresující

- 8. Získali jste během pohovoru dostatečné množství informací o nabízené pracovní pozici?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 9. Kdo se účastnil výběrového pohovoru? (možno označit více odpovědí)**
- a) Personální ředitelka
  - b) Personalista
  - c) Vedoucí pracovník
  - d) Jiný pracovník
- 10. Byly osoby vedoucí výběrové řízení připraveny na pohovor?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 11. Byla Vám v průběhu pohovoru položena diskriminační otázka?**
- a) Ano
  - b) Ne
- 12. Byly v průběhu pohovoru zjišťovány Vaše znalosti a dovednosti?**
- a) Ano
  - b) Ne
- 13. Jaká byla délka pohovoru?**
- a) Do 30 min
  - b) 30-60 min
  - c) Více než 60 min

**14. Měl/a jste dostatečný prostor na Vaše otázky?**

- a) Ano
- b) Ne

**15. Změnil/a byste něco na výběrovém řízení?**

- a) Ano
- b) Ne

Pokud byste něco změnila na výběrovém řízení, uveďte prosím návrhy pro zlepšení výběrového procesu.....

**ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ** (Seznámení se s pracovní náplní a úkoly, přizpůsobení se podmínkám pracovního prostředí a novým kolegům).

**16. Byl/a jste dostatečně obeznámen/a před nástupem do zaměstnání s pracovní náplní dané pracovní pozice?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**17. Byli Vám při nástupu do zaměstnání představeni Vaši spolupracovníci?**

- a) Ano
- b) Částečně
- c) Ne

**18. Byl Vám poskytnut při nástupu do práce informační balíček?** (Brožura informující nově příchozí zaměstnance např. o základních údajích o společnosti, pracovních podmínkách, organizačním a pracovním řádu, benefitech, možnostech stravování a důležitých kontaktech atd.)

- a) Ano
- b) Ne



- 19. Obdrželi jste při nástupu do práce adaptační plán?** (Obsahuje informace o tom, jak dlouho bude adaptace probíhat, co je cílem, co se hodnotí apod.)
- a) Ano
  - b) Ne
- 20. Byly pro Vás získané informace o pracovní náplni dostačující?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 21. Mohl/a jste se během procesu adaptace na koho obrátit?**
- a) Ano
  - b) Ne
- 22. Byly Vám v den nástupu poskytnuty pracovní pomůcky, pro Vaši pracovní pozici?** (např. pracovní oděv, PC, mobil, klíče, čip)
- a) Ano
  - b) Ne
- 23. Jak dlouho probíhal adaptační proces?**
- a) Méně než 1 měsíc
  - b) 2-3 měsíce
  - c) Více než 3 měsíce
- 24. Která školení z níže uvedených jste musel/a absolvovat? (možno označit více odpovědí)**
- a) Obecná vstupní školení (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana, seznámení se s pracovními podmínkami a s potřebou preventivních lékařských prohlídek)
  - b) Praktická vstupní školení (seznámení se s pracovním prostředím, přístroji, pracovními pomůckami a pracovními úkoly)
  - c) Jiná vstupní školení

Uveďte prosím, která.....

**25. Byl s Vámi proveden zpětnovazební rozhovor, při kterém byl zhodnocen Váš adaptační proces a vyřešeny všechny nejasnosti související s pracovní činností?**

- a) Ano
- b) Ne

**26. Dokázala jste po ukončení adaptačního procesu pracovat na dané pozici samostatně bez větších problémů?**

- a) Ano
- b) Ano, s menšími problémy
- c) Ne, potřeboval/a jsem pomoc od kolegů

**27. Shodovala se pracovní pozice s tou, jaká Vám byla představena na pohovoru?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**28. Co si myslíte o adaptačním procesu ve Vaší společnosti?**

- a) Jsem spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen
- d) Nespokojen

Uveďte prosím, co byste při adaptačním procesu změnil/a? .....

### Příloha č. 3 Kontingenční tabulky

Tabulka 5.1 Zdroj informací o volném pracovním místě

Odpověď	Úřad práce	Pracovní agentura	Tisková inzerce	Webové stránky	Sociální sítě	Internet. pracovní portály	Známí	Jiné	Celkem
<b>Pohlaví</b>	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Muž	0,00	0,00	0,00	0,00	3,33	0,00	40,00	16,67	60,00
Žena	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40,00	0,00	40,00
<b>Celkem</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,33</b>	<b>0,00</b>	<b>80,00</b>	<b>16,67</b>	<b>100,00</b>
<b>Věk</b>	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26–35 let	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	33,33	0,00	33,33
36–45 let	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	33,33	10,00	43,33
46 let a více	0,00	0,00	0,00	0,00	3,33	0,00	13,33	6,67	23,33
<b>Celkem</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,33</b>	<b>0,00</b>	<b>80,00</b>	<b>16,67</b>	<b>100,00</b>
<b>Vzdělání</b>	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Středoškolské	0,00	0,00	0,00	0,00	3,33	0,00	53,33	10,00	66,66
Vysokoškolské	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26,67	6,66	33,33
<b>Celkem</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,33</b>	<b>0,00</b>	<b>80,00</b>	<b>16,67</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.2 Úplnost informací o nabízeném pracovním místě

Odpověď	Ano	Ne	Celkem
<b>Pohlaví</b>	%	%	%
Muž	56,67	3,33	60,00
Žena	40,00	0,00	40,00
<b>Celkem</b>	<b>96,67</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>
<b>Věk</b>	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00
26–35 let	30,00	3,33	33,33
36–45 let	43,33	0,00	43,33
46 let a více	23,33	0,00	23,33
<b>Celkem</b>	<b>96,67</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>
<b>Vzdělání</b>	%	%	%
Středoškolské	66,66	0,00	66,66
Vysokoškolské	30,00	3,33	33,33
<b>Celkem</b>	<b>96,67</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.3 Doba obdržení zpětné vazby na žádost o pracovní místo

Odpověď	Během 3 dnů	Do týdne	Do měsíce	Jiné	Celkem
<b>Pohlaví</b>	%	%	%	%	%
Muž	23,33	23,33	3,33	10,00	60,00
Žena	20,00	13,33	3,33	3,33	40,00
<b>Celkem</b>	<b>43,33</b>	<b>36,67</b>	<b>6,67</b>	<b>13,33</b>	<b>100,00</b>
<b>Věk</b>	%	%	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26–35 let	13,33	16,67	0,00	3,33	33,33
36–45 let	20,00	13,33	6,67	3,33	43,33
46 let a více	10,00	6,67	0,00	6,67	23,34
<b>Celkem</b>	<b>43,33</b>	<b>36,67</b>	<b>6,67</b>	<b>13,33</b>	<b>100,00</b>
<b>Vzdělání</b>	%	%	%	%	%
Středoškolské s maturitou	26,67	23,33	6,67	10,00	66,67
Vysokoškolské	16,66	13,34	0,00	3,33	33,33
<b>Celkem</b>	<b>43,33</b>	<b>36,67</b>	<b>6,67</b>	<b>13,33</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.4 Zhodnocení průběhu výběrového pohovoru

Odpověď	Uvolněný a přátelský	Neutrální	Napjatý, stresující	Celkem
<b>Pohlaví</b>	%	%	%	%
Muž	40,00	20,00	0,00	60,00
Žena	33,33	6,67	0,00	40,00
<b>Celkem</b>	<b>73,33</b>	<b>26,67</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Věk</b>	%	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00	0,00
26–35 let	23,33	10,00	0,00	33,33
36–45 let	36,67	6,67	0,00	43,33
46 let a více	13,33	10,00	0,00	23,33
<b>Celkem</b>	<b>73,33</b>	<b>26,67</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Vzdělání</b>	%	%	%	%
Středoškolské	50,00	16,67	0,00	66,67
Vysokoškolské studium	23,33	10,00	0,00	33,33
<b>Celkem</b>	<b>73,33</b>	<b>26,67</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.5 Úplnost informací o nabízené pracovní pozici během pohovoru

Opověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Pohlaví	%	%	%	%	%
Muž	23,33	33,33	0,00	3,33	60,00
Žena	16,67	23,33	0,00	0,00	40,00
<b>Celkem</b>	<b>40,00</b>	<b>56,67</b>	<b>0,00</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>
Věk	%	%	0,00	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26–35 let	16,67	16,67	0,00	0,00	33,33
36–45 let	20,00	23,33	<b>0,00</b>	0,00	43,33
46 let a více	3,33	16,67	0,00	3,33	23,33
<b>Celkem</b>	<b>40,00</b>	<b>56,67</b>	0,00	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>
Vzdělání	%	%	<b>0,00</b>	%	%
Středoškolské	33,33	33,33	0,00	0,00	66,66
Vysokoškolské	6,66	23,34	<b>0,00</b>	3,33	33,33
<b>Celkem</b>	<b>40,00</b>	<b>56,67</b>	0,00	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 5.6 Přípravenost osob vedoucích pohovor

Odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Pohlaví	%	%	%	%	%
Muž	33,33	26,67	0,00	0,00	60,00
Žena	26,67	13,33	0,00	0,00	40,00
<b>Celkem</b>	<b>60,00</b>	<b>40,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>
Věk	%	%	0,00	0,00	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26–35 let	23,33	10,00	0,00	0,00	33,33
36–45 let	23,33	20,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	43,33
46 let a více	13,33	10,00	0,00	0,00	23,33
<b>Celkem</b>	<b>60,0</b>	<b>40,00</b>	0,00	0,00	<b>100,00</b>
Vzdělání	%	%	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	%
Středoškolské	40,00	26,67	0,00	0,00	66,66
Vysokoškolské	20,00	13,33	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	33,33
<b>Celkem</b>	<b>60,00</b>	<b>40,00</b>	0,00	0,00	<b>100,00</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 5.7 Položení diskriminační otázky

Odpověď	Ano	Ne	Celkem
Pohlaví	%	%	%
Muž	0,00	60,00	60,00
Žena	0,00	40,00	40,00
<b>Celkem</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Věk	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00
26–35 let	0,00	33,33	33,33
36–45 let	0,00	43,33	43,33
46 let a více	0,00	23,33	23,33
<b>Celkem</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Vzdělání	%	%	%
Středoškolské	0,00	66,66	66,66
Vysokoškolské	0,00	33,33	33,33
<b>Celkem</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.8 Zjišťování znalostí a dovedností

Popisky řádků	Ano	Ne	Celkem
Pohlaví	%	%	%
Muž	43,33	16,67	60,00
Žena	33,33	6,67	40,00
<b>Celkem</b>	<b>76,67</b>	<b>23,33</b>	<b>100,00</b>
Věk	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00
26–35 let	23,33	10,00	33,33
36–45 let	36,67	6,67	43,33
46 let a více	16,67	6,67	23,33
<b>Celkem</b>	<b>76,67</b>	<b>23,33</b>	<b>100,00</b>
Vzdělání	%	%	%
Středoškolské s maturitou	50,00	16,66	66,66
Vysokoškolské	26,67	6,66	23,33
<b>Celkem</b>	<b>76,67</b>	<b>23,32</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.9 Délka pohovoru

Popisky řádků	30-60 minut	Do 30 minut	Více než 60 minut	Celkem
<b>Pohlaví</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Muž	16,67	43,33	0,00	60,00
Žena	13,33	23,33	3,33	40,00
<b>Celkem</b>	<b>30,00</b>	<b>66,67</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>
<b>Věk</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00	0,00
26–35 let	10,00	23,33	0,00	33,33
36–45 let	13,33	26,67	3,33	43,33
46 let a více	6,67	16,67	0,00	23,33
<b>Celkem</b>	<b>30,00</b>	<b>66,67</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>
<b>Vzdělání</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Středoškolské	23,33	40,00	3,33	66,66
Vysokoškolské	6,66	26,67	0,00	33,33
<b>Celkem</b>	<b>30,00</b>	<b>66,67</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.10 Prostor na otázky

Popisky řádků	Ano	Ne	Celkem
<b>Pohlaví</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Muž	60,00	0,00	60,00
Žena	40,00	0,00	40,00
<b>Celkem</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Věk</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00
26–35 let	33,33	0,00	33,33
36–45 let	43,33	0,00	43,33
46 let a více	23,33	0,00	23,33
<b>Celkem</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Vzdělání</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Středoškolské	66,66	0,00	66,66
Vysokoškolské	33,33	0,00	33,33
<b>Celkem</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.11 Změna výběrového řízení

Odpověď	Ano	Ne	Celkem
Pohlaví	%	%	%
Muž	3,33	56,67	60,00
Žena	0,00	40,00	40,00
<b>Celkem</b>	<b>3,33</b>	<b>96,67</b>	<b>100,00</b>
Věk	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00
26–35 let	0,00	33,33	33,33
36–45 let	3,33	40,00	43,33
46 let a více	0,00	23,33	23,33
<b>Celkem</b>	<b>3,33</b>	<b>96,67</b>	<b>100,00</b>
Vzdělání	%	%	%
Středoškolské	3,33	63,33	66,66
Vysokoškolské	0,00	33,33	33,33
<b>Celkem</b>	<b>3,33</b>	<b>96,67</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.12 Seznámení se s pracovní náplní před nástupem do zaměstnání

Odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Pohlaví	%	%	%	%	%
Muž	33,33	23,33	0,00	3,33	60,00
Žena	16,67	23,33	0,00	0,00	40,00
<b>Celkem</b>	<b>50,00</b>	<b>46,67</b>	<b>0,00</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>
Věk	%	%	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26–35 let	13,33	20,00	0,00	0,00	33,33
36–45 let	23,33	20,00	0,00	0,00	43,33
46 let a více	13,33	6,67	0,00	3,33	23,33
<b>Celkem</b>	<b>50,00</b>	<b>46,67</b>	<b>0,00</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>
Vzdělání	%	%	%	%	%
Středoškolské	40,00	23,33	0,00	3,33	66,66
Vysokoškolské	10,00	23,34	0,00	0,00	33,33
<b>Celkem</b>	<b>50,00</b>	<b>46,67</b>	<b>0,00</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování



Tabulka 5.13 Představení spolupracovníků

Odpověď	Ano	Částečně	Ne	Celkem
Pohlaví	%	%	%	%
Muž	36,67	20,00	3,33	60,00
Žena	30,00	6,67	3,33	40,00
<b>Celkem</b>	<b>66,67</b>	<b>26,67</b>	<b>6,67</b>	<b>100,00</b>
Věk	%	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00	0,00
26–35 let	23,33	6,67	3,33	33,33
36–45 let	26,67	16,67	0,00	43,33
46 let a více	16,67	3,33	3,33	23,33
<b>Celkem</b>	<b>66,67</b>	<b>26,67</b>	<b>6,67</b>	<b>100,00</b>
Vzdělání	%	%	%	%
Středoškolské	46,66	13,33	6,67	66,66
Vysokoškolské studium	20,00	13,34	0,00	33,33
<b>Celkem</b>	<b>66,67</b>	<b>26,67</b>	<b>6,67</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.14 Obdržení/Neobdržení informačního balíčku

Odpověď	Ano	Ne	Celkem
Pohlaví	%	%	%
Muž	23,33	36,67	60,00
Žena	16,67	23,33	40,00
(prázdné)	0,00	0,00	0,00
<b>Celkem</b>	<b>40,00</b>	<b>60,00</b>	<b>100,00</b>
Věk	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00
26–35 let	20,00	13,33	33,33
36–45 let	13,33	30,00	43,33
46 let a více	6,67	16,67	23,33
(prázdné)	0,00	0,00	0,00
<b>Celkový součet</b>	<b>40,00</b>	<b>60,00</b>	<b>100,00</b>
Vzdělání	%	%	%
Středoškolské	30,00	36,67	66,66
Vysokoškolské	10,00	23,33	33,33
<b>Celkem</b>	<b>40,00</b>	<b>60,00</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.15 Obdržení/Neobdržení adaptačního plánu

Popisky řádků	Ano	Ne	Celkem
Pohlaví	%	%	%
Muž	0,00	60,00	60,00
Žena	0,00	40,00	40,00
<b>Celkem</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Věk	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00
26–35 let	0,00	33,33	33,33
36–45 let	0,00	43,33	43,33
46 let a více	0,00	23,33	23,33
<b>Celkem</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Vzdělání	%	%	%
Středoškolské	0,00	66,66	66,66
Vysokoškolské	0,00	33,33	33,33
<b>Celkem</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 5.16 Úplnost získaných informací o pracovní náplni

Odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Pohlaví	%	%	%	%	%
Muž	20,00	36,67	0,00	3,33	60,00
Žena	10,00	30,00	0,00	0,00	40,00
<b>Celkem</b>	<b>30,00</b>	<b>66,67</b>	<b>0,00</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>
Věk	%	%	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26–35 let	6,67	26,67	0,00	0,00	33,33
36–45 let	13,33	26,67	0,00	3,33	43,33
46 let a více	10,00	13,33	0,00	0,00	23,33
<b>Celkem</b>	<b>30,00</b>	<b>66,67</b>	<b>0,00</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>
Vzdělání	%	%	%	%	%
Středoškolské	23,33	43,33	0,00	0,00	66,66
Vysokoškolské	6,67	23,34	0,00	3,33	33,33
<b>Celkem</b>	<b>30,00</b>	<b>66,67</b>	<b>0,00</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 5.17 Možnost obrácení se na někoho během procesu adaptace

Odpověď	Ano	Ne	Celkem
Pohlaví	%	%	%
Muž	56,67	3,33	60,00
Žena	40,00	0,00	40,00
<b>Celkem</b>	<b>96,67</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>
Věk	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00
26–35 let	33,33	0,00	33,33
36–45 let	43,33	0,00	43,33
46 let a více	20,00	3,33	23,33
<b>Celkem</b>	<b>96,67</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>
Vzdělání	%	%	%
Středoškolské	63,33	3,33	66,66
Vysokoškolské	33,33	0,00	33,33
<b>Celkem</b>	<b>96,67</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 5.18 Poskytnutí pracovních pomůcek

Odpověď	Ano	Ne	Celkem
Pohlaví	%	%	%
Muž	56,67	3,33	60,00
Žena	40,00	0,00	40,00
<b>Celkem</b>	<b>96,67</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>
Věk	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00
26–35 let	30,00	3,33	33,33
36–45 let	43,33	0,00	43,33
46 let a více	23,33	0,00	23,33
<b>Celkem</b>	<b>96,67</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>
Vzdělání	%	%	%
Středoškolské	63,33	3,33	66,66
Vysokoškolské	33,33	0,00	33,33
<b>Celkem</b>	<b>96,67</b>	<b>3,33</b>	<b>100,00</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 5.19 Délka adaptačního procesu

Odpověď	Méně než 1 měsíc	2-3 měsíce	Více než 3 měsíce	Celkem
<b>Pohlaví</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Muž	20,00	26,67	13,33	60,00
Žena	10,00	26,67	3,33	40,00
<b>Celkem</b>	<b>30,00</b>	<b>53,33</b>	<b>16,67</b>	<b>100,00</b>
<b>Věk</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00	0,00
26–35 let	6,67	13,33	13,33	33,33
36–45 let	16,67	26,67	0,00	43,33
46 let a více	6,67	13,33	3,33	23,33
<b>Celkem</b>	<b>30,00</b>	<b>53,33</b>	<b>16,67</b>	<b>100,00</b>
<b>Vzdělání</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Středoškolské	23,33	36,66	6,67	66,66
Vysokoškolské	6,66	16,67	10,00	23,33
<b>Celkem</b>	<b>30,00</b>	<b>53,33</b>	<b>16,67</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.20 Zpětná vazba se zaměstnancem

Odpověď	Ano	Ne	Celkem
<b>Pohlaví</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Muž	6,67	53,33	60,00
Žena	10,00	30,00	40,00
<b>Celkem</b>	<b>16,67</b>	<b>83,33</b>	<b>100,00</b>
<b>Věk</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00
26–35 let	3,33	30,00	33,33
36–45 let	6,67	36,67	43,33
46 let a více	6,67	16,67	23,33
<b>Celkem</b>	<b>16,67</b>	<b>83,33</b>	<b>100,00</b>
<b>Vzdělávání</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Středoškolské	13,33	53,33	66,66
Vysokoškolské	3,33	30,00	33,33
<b>Celkem</b>	<b>16,67</b>	<b>83,33</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.21 Ukončení adaptačního procesu a pracování na dané pozici bez problémů

Odpověď	Ano	Ano s menšími problémy	Ne, potřeboval jsem pomoc od kolegů	Celkem
<b>Pohlaví</b>	%	%	%	%
Muž	40,00	16,67	3,33	60,00
Žena	23,33	13,33	3,33	40,00
<b>Celkem</b>	<b>63,33</b>	<b>30,00</b>	<b>6,67</b>	<b>100,00</b>
<b>Věk</b>	%	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00	0,00
26–35 let	16,67	16,67	0,00	33,33
36–45 let	33,33	10,00	0,00	43,33
46 let a více	13,33	3,33	6,67	23,33
<b>Celkem</b>	<b>63,33</b>	<b>30,00</b>	<b>6,67</b>	<b>100,00</b>
<b>Vzdělání</b>	%	%	%	%
Středoškolské	40	20,00	6,67	66,67
Vysokoškolské	23,33	10,00	0,00	33,33
<b>Celkem</b>	<b>63,33</b>	<b>30,00</b>	<b>6,67</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.22 Shoda pracovní pozice s představenou pracovní pozicí na pohovoru

Odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
<b>Pohlaví</b>	%	%	%	%	%
Muž	40,00	20,00	0,00	0,00	60,00
Žena	16,67	23,33	0,00	0,00	40,00
<b>Celkem</b>	<b>56,67</b>	<b>43,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Věk</b>	%	%	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26–35 let	10,00	23,33	0,00	0,00	33,33
36–45 let	33,33	10,00	0,00	0,00	43,33
46 let a více	13,33	10,00	0,00	0,00	23,33
<b>Celkem</b>	<b>56,67</b>	<b>43,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Vzdělání</b>	%	%	%	%	%
Středoškolské	40,00	26,67	0,00	0,00	66,67
Vysokoškolské	16,67	16,66	0,00	0,00	33,33
<b>Celkem</b>	<b>56,67</b>	<b>43,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 5.23 Spokojenost/Nespokojenost s adaptačním procesem*

Odpověď	Jsem spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen	Celkem
<b>Pohlaví</b>	%	%	%	%	%
Muž	20,00	36,67	3,33	0,00	60,00
Žena	20,00	20,00	0,00	0,00	40,00
<b>Celkem</b>	<b>40,00</b>	<b>56,67</b>	<b>3,33</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Věk</b>	%	%	%	%	%
Méně než 25 let	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26–35 let	6,67	23,33	3,33	0,00	33,33
36–45 let	26,67	16,67	0,00	0,00	43,33
46 let a více	6,67	16,67	0,00	0,00	23,33
<b>Celkem</b>	<b>40,00</b>	<b>56,67</b>	<b>3,33</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Vzdělání</b>	%	%	%	%	%
Středoškolské	33,33	33,33	0,00	0,00	66,66
Vysokoškolské	6,67	23,34	3,33	0,00	33,33
<b>Celkem</b>	<b>40,00</b>	<b>56,67</b>	<b>3,33</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Příloha č. 4 Hodnoticí formulář uchazečů o zaměstnání**

<b>Jméno a příjmení uchazeče:</b>					
<b>Nejvyšší dosažené vzdělání, obor a praxe:</b>					
<b>Pozice:</b>					
<b>Datum pohovoru:</b>					
<b>Kritéria hodnocení uchazečů:</b> 4 – vyhovuje bez výhrad    3 – vyhovuje s výhradou    2 – vhodný na jinou pozici    1 - nevyhovuje					
<b>MĚKKÉ DOVEDNOSTI</b>	<b>POZNÁMKY</b>	<b>STUPEŇ HODNOCENÍ</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Komunikační schopnosti		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost práce v týmu		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizační schopnosti		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řešení konfliktů		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samostatnost		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zodpovědnost		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedení týmů		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odolnost vůči stresu		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivace		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TVRDÉ DOVEDNOSTI	POZNÁMKY	STUPEŇ HODNOCENÍ			
		1	2	3	4
Jazykové dovednosti		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technické dovednosti		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT dovednosti		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ostatní dovednosti (řidičský průkaz)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Úspěšnost uchazeče v odborných testech (v %):			
<b>VÝSLEDKY HODNOCENÍ:</b>	ANO	NE	VHODNÝ PRO JINOU PRACOVNÍ POZICI
Poznámky:			

Podpis odpovědného pracovníka:





# INFORMAČNÍ BROŽURA PRO NOVÉ THZ

[www.rdrymarov.cz](http://www.rdrymarov.cz)



50 let  
RD Rýmařov





50 let  
RO Rýmařov



průvodce  
pro nové THZ

2

## OBSAH

1	O společnosti .....	3
2	Historie domů z Rýmařova.....	4
4	Vize, cíl a hodnoty.....	6
5	Firemní kultura .....	7
6	Organizační struktura.....	8
7	Adaptační proces .....	9
8	Požadované dokumenty při nástupu do zaměstnání.....	10
9	BOZP .....	11
10	Co Vás může zajímat v prvních dnech? .....	12
11	Zaměstnanecké benefity .....	13
12	Seznam důležitých čísel .....	14



50 let  
RD Rýmařov



průvodce  
pro nové THZ

3

## Vítejte ve společnosti RD Rýmařov s. r. o.!

Vážená kolegyně/Vážený kolego,

právě držíte v ruce svého tištěného průvodce, ve kterém naleznete základní informace o společnosti a jejím fungování, jejíž součástí jste se stal/a. Pomůže Vám adaptovat se v novém prostředí. Jsme rádi, že jste se stal/a součástí našeho týmu, a proto Vám přejeme mnoho úspěchů!

### 1 O SPOLEČNOSTI

Společnost RD Rýmařov s. r. o. působí na stavebním trhu již 50 let a je největším dodavatelem montovaných domů na klíč v ČR. Dodávané montované stavby jsou vyrobeny na bázi prefabrikace dřeva, které se vyznačují především nízkými energetickými nároky.

Realizovali jsme více jak 24 500 dřevostaveb, a to nejen rodinných či bytových domů, ale také celých developerských projektů.

Firma zaměstnává cca 440 lidí.

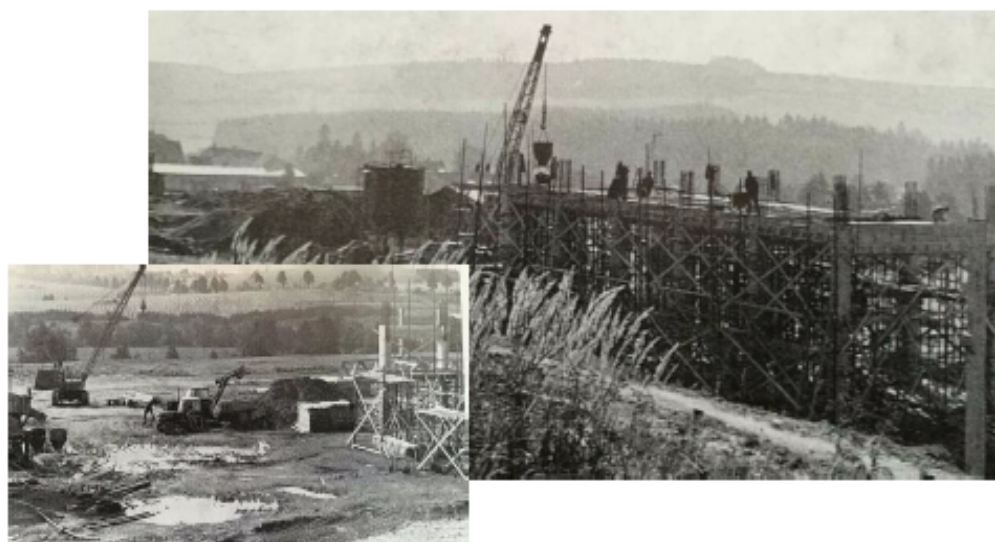
Jednateli společnosti jsou Ing. František Příkaský a Josef Hama.





## 2 HISTORIE DOMŮ Z RÝMAŘOVA

- 1968** začíná historie Rýmařovského závodu, přesněji národní podnik RD Jeseník n. p. – výrobní závod OKAL Rýmařov, kde RD zn. rudné doly
- 1969** začala příprava stavby továrny, položen základní kámen
- 1970** první vzorový dům v Rýmařově
- 1971** první vyrobený dům v Rýmařově, prodáno 68 domů
- 1985** vyroben 10 000 rodinný dům
- 1990** zaměřujeme se na cizinu, vrcholí modernizace závodu
- 1993** společnost Rodinné domky Rýmařov s.r.o. kupuje státní podnik RD Rýmařov
- 1999** Lord-Forte získal titul dům roku v časopise Můj dům a vznikla nová řada typových domů NOVA, která přispěla k dobrým tržbám
- 2000** řada domů KUBIS získala ocenění Dům roku
- 2003** rozvoj nízkoenergetických a pasivních domů
- 2007** začíná se stavět 10 000 rodinný dům
- 2009** nová hvězda - nejprodávanější dům NOVA 101, do roku 2013 se jich prodalo 1000 ks
- 2014** prestižní ocenění Holzbaupreis 2014, Dolno-rakouská cena pro dřevostavby
- 2015** vyrábíme 9 domů týdně a až 500 domů ročně
- 2016** postaven jubilejní 23 000 rodinný dům
- 2018** postaven jubilejní 24 000 rodinný dům







### 3 CO KDE NAJDETE?

**Sídlo:** 8. května 1191/45, 795 01 Rýmařov

V sídle společnosti se nachází **celý výrobní závod a jeho administrativní zázemí.**

Součástí výrobního závodu jsou především:

- Sklady s potřebným materiálem na výrobu, stavbu a vybavení domů;
- Výrobní hala, kde probíhá samotná prefabrikace stavebních dílů;
- Expediční hala, kde se nakládají vyrobené stavební díly domů na kamiony;
- Výrobní závod menšího rozměru, sklady a expedice dřevěných interiérových dveří a schodišť;



Administrativní zázemí tvoří:

- Ekonomický úsek
- Obchodní úsek
- Správní úsek
- Technický úsek
- Montáže
- Servis a reklamace
- IT oddělení
- Oddělení nákupu a řízení skladových zásob

**Obchodní centra a vzorové domy máme po celé ČR:** v Praze, Olomouci, Mladé Boleslavi, Hradci Králové, Ostravě, Plzni, Brně, Českých Budějovicích, Jihlavě, Karlovicích, Berouně, Vsetíně, Pardubicích a Zlíně.



## 4 VIZE, CÍL A HODNOTY

### Vize

Základní nabídka RD Rýmařov obsahuje přes tři desítky typových projektů, včetně mnoha jejich variant a různých architektonických doplňků. Je pro nás samozřejmostí vyhovět individuálním požadavkům zákazníka, aby získal dům dle svých vlastních představ – každý dům se tak stává neopakovatelným originálem.

### Cíl

Cílevědomá práce na technických parametrech, maximální přesnost při zabezpečování kvality a propracovaná logistika nám umožňují realizovat v rámci dnů, co jiní realizují v rámci měsíců. Vysoká organizovanost nevynakládá nároky na zatížení okolí stavby stavební činností a rychlost výstavby umožňuje naplnění našeho **motta „bydlení do měsíce“**.

### Hodnoty

- klademe důraz na zdravotní nezávadnost používaných materiálů,
- splňujeme tuzemské normy i přísné normy tradičních zemí EU,
- dodržujeme pravidla PEFC,
- řízení kvality dle normy ISO 9001.





## 5 FIREMNÍ KULTURA

Pro naše zaměstnance máme k dispozici firemní webové stránky **Intranet** (budete je mít automaticky nastavené na internetovém prohlížeči, jako první stranu – nastavuje IT oddělení). Pomohou Vám zorientovat se ve firmě a vyhledat potřebné informace. Dozvíte se zde aktuální informace o firmě a o všem co chce vedení firmy aktuálně sdělit svým zaměstnancům, ale také jsou zde kontakty – klapky a e-mail, potřebné firemní formuláře a tiskopisy, vnitřní předpisy (kolektivní smlouva, organizační směrnice, organizační řád, pracovní řád a obecně závazné předpisy, benefity), Jsou zde pravidelně zveřejňovány důležité informace z různých oblastí.



**Firemní Intranet je trvale přístupný všem zaměstnancům, a to buď na PC u svých nadřazených, anebo na vyhrazeném PC v provozech výroby.**

Písemné formy vnitřních předpisů jsou uloženy na dokumentačním místě „sektretariát jednatele“.



50 let  
RO Rýmařov

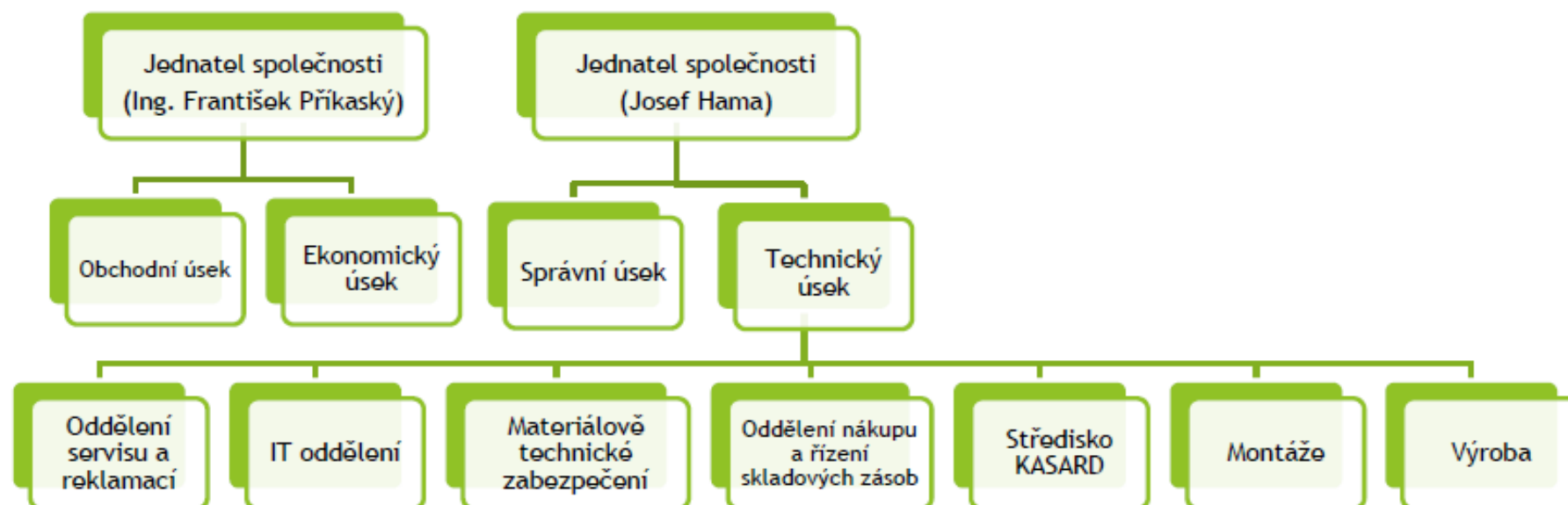


RÝMAŘOVSKÉ DOMY

průvodce  
pro nové THZ

8

## 6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA







50 let  
RD Rýmařov



průvodce  
pro nové THZ

9

## 7 ADAPTAČNÍ PROCES

Vaším osobním průvodcem během adaptačního procesu budou:

**Barbora Egidová**

personální ředitelka

mobil: 602 539 337, tel.: 554 252 151

egidova@rdrymarov.cz

**Ludmila Mlčáková**

personalistka

mobil: 602 539 323, tel.: 554 252 205

mlcakova@rdrymaro.cz

**Proškolení BOZP + PO zajišťuje:**

Externí smluvní technik BOZP a PO pan Radůz Koval.

### Zdravotní preventivní péče

Pro naši společnost zajišťuje zdravotní vstupní prohlídku smluvní lékař – MUDr. Darja Lašáková, ordinace Medipraktik s.r.o., na ulici Pivovarská v Domě zdraví v Rýmařově. Každý zaměstnanec musí



před nástupem do práce absolvovat zdravotní vstupní prohlídku. Periodické prohlídky se uskutečňují dle platné legislativy a mimořádné prohlídky po domluvě s personálním oddělením (např. před návratem po dlouhodobé nemoci apod.)



## 8 POŽADOVANÉ DOKUMENTY PŘI NÁSTUPU DO ZAMĚSTNÁNÍ

Budoucí zaměstnanec musí před sjednáním pracovního poměru předložit na personálním oddělení následující dokumenty:

- lékařský posudek o zdravotní způsobilosti (provádí smluvní lékař společnosti),
- řádně vyplněný osobní dotazník zaměstnance (viz příloha č. 1),
- doklady o dosaženém vzdělání a kvalifikaci, osvědčení o absolvování kurzů, seminářů, rekvalifikace,
- platný občanský průkaz (nebo pas) a průkaz pojištěnce zdravotní pojišťovny, řidičské oprávnění,
- číslo bankovního účtu, na nějž má být zasílána mzda dle dohody,
- rodné listy dětí, a to pouze v případě uplatnění slevy na dani,
- potvrzení o zaměstnání neboli zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, včetně potvrzení o vyřazení z evidence uchazečů o zaměstnání z úřadu práce,
- ukončení nebo pozastavení živnosti, rozhodnutí o přiznání důchodu, byl-li přiznán,
- potvrzení o zdanitelných příjmech od předchozího zaměstnavatele v originále,
- další doklady o zdravotní způsobilosti,
- platný výpis z rejstříků trestů, ne starší 3 měsíců, rozhodne-li zaměstnavatel, že je to nutné vzhledem k povaze práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat, platný výpis musí předložit nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru, další podrobnosti viz Intranet.

## 9 BOZP

### Základní informace

Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen „BOZP“) zahrnuje otázky ochrany zdraví, majetku a životního prostředí pro zaměstnance společnosti.



Vedoucí zaměstnanci jsou povinni seznámit zaměstnance před přidělením práce nebo při změně práce a pracovních postupů s příslušnými bezpečnostními předpisy včetně předpisů o požární ochraně a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich znalost a dodržování.

Zaměstnanci jsou povinni dodržovat právní předpisy a pokyny k zajištění BOZP, zásady bezpečného chování a příslušné pracovní předpisy a postupy. Musí se pohybovat v prostorách zaměstnavatele jen po vyznačených cestách, nevstupovat na jiná pracoviště, pokud to není nezbytně nutné pro plnění pracovních úkolů. Pokud se zaměstnanec pohybuje po skladech, jsou povinni používat výstražnou vestu a pracovní obuv s vyztuženou špicí. Vždy se zde pohybují s vědomím skladníků.

Zaměstnanci se musí účastnit všech druhů a forem školení a podrobit se zkouškám a pracovnělékařským prohlídkám. Dále musí používat při práci osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení. Všechny úrazy, včetně drobných poranění, ihned hlásit svému nadřízenému. Zaměstnanec musí dodržovat protipožární předpisy a pokyny zaměstnavatele, zákazy kouření a zacházení s otevřeným ohněm v místech, kde je nebezpečí požáru. Bezodkladně musí oznamovat svému nadřízenému vedoucímu nedostatky a závady na pracovišti, které ohrožují nebo by mohly ohrozit zdraví zaměstnanců viz informací v „Pracovním řádu společnosti“.



## 10 CO VÁS MŮŽE ZAJÍMAT V PRVNÍCH DNECH?

### Pracovní doba

**Jednosměnný pracovní režim pro THZ**, rovnoměrně rozvržená pracovní doba.

PO – PÁ            od 07:00 hodin do 15:00 hodin

### Podatelna administrativní budovy

PO – PÁ            od 07:00 hodin do 17:00 hodin

Ranní              od 07:00 hodin do 15:00 hodin

Odpolední        od 13:30 hodin do 17:00 hodin

S přihlédnutím k provozním podmínkám je možné rozvrhnout i pružnou pracovní dobu. Stanovuje se u zaměstnanců individuálně na základě písemné žádosti zaměstnance. Povinná délka týdenní pracovní doby činí 37,5 hodiny.

### Oznamování absence

Nemůže-li zaměstnanec ze závažných důvodů přijít do práce, neprodleně o tom informuje svého nadřízeného.

### Nárok na dovolenou

Dle kolektivní smlouvy činí 5 týdnů, tj. 25 dní v kalendářním roce.

### Vyplácení mzdy

Pravidelný termín výplaty mzdy je stanoven 14. kalendářního dne v měsíci.



50 let  
RO Rýmařov



RÝMAŘOVSKÉ DOMY

průvodce  
pro nové THZ

13

## 11 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

### Nabízíme:

- 50 % příspěvky na stravování,
- příspěvky na dovolenou až 9 000 Kč
- příspěvky na dětské rekreace,
- odměny při životním jubileu,
- očkování proti chřipce,
- osobní ohodnocení,
- bezplatná kvalifikace, školení,
- bezplatný jazykový kurz (AJ, NJ).





50 let  
RD Rýmařov



průvodce  
pro nové THZ

14

## 12 SEZNAM DŮLEŽITÝCH ČÍSEL

Personální oddělení	554 252 205
Mzdová účtárna	554 252 173, 554 252 167
Pokladna (výdej stravenek)	554 252 175
Sekretariát společnosti	554 252 196
Hlavní vrátnice	554 252 110
Podatelna	554 252 145





## Příloha č. 6 Návrh adaptačního plánu

### Adaptační plán zaměstnance

<b>Jméno zaměstnance:</b>		<b>Nástup:</b>	
<b>Pozice:</b>		<b>Konec zkušební doby:</b>	
<b>Úsek:</b>		<b>Vedoucí zaměstnanec:</b>	

### Proces adaptace

<b>Obsah činností</b>	<b>Zodpovědná osoba</b>	<b>Místo konání</b>	<b>Termín</b>	<b>Splněno (podpis garanta)</b>
Privítání zaměstnance, kontrola nástupních dokumentů				
Seznámení se s organizací				
Seznámení s nadřízeným, kolegy				
Seznámení s adaptačním plánem				
Seznámení s vnitřními předpisy a směrnicemi				
<b>Úsek</b>				
Přehled základních pracovních činností:				
<b>Plán školení</b>				
Vstupní prohlídka				
BOZP a PO				

## **Záznamy z adaptačních pohovorů**

### **1. Průběžné hodnocení adaptace – konec 1. měsíce**

Vyjádření hodnotitele	Vyjádření zaměstnance
Podpis a datum hodnotitele:	Podpis a datum zaměstnance:

### **2. Průběžné hodnocení adaptace – konec 2. měsíce**

Vyjádření hodnotitele	Vyjádření zaměstnance
Podpis a datum hodnotitele:	Podpis a datum zaměstnance:

### **3. Závěrečné hodnocení adaptace – konec 3. měsíce**

Oblast hodnocení	Výborný	Průměrný	Slabý
Pracovní výkon			
Kvalita práce			
Plnění pracovních úkolů			
Spolupráce s kolegy			
Samostatnost			
Zodpovědnost			
Vyjádření hodnotitele	Vyjádření zaměstnance		

Zaměstnance na dané pracovní místo:

**zařazuji/nezařazuji**

Datum:

Podpis hodnotitele:

Podpis zaměstnance: